

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

*Une main tendue. Partenariats dans le domaine du crédit solidaire et
renouveau du projet fondateur des caisses. Deux cas : Caisse d'épargne
et ADIE en France, Caisse populaire Desjardins et ACEF au Québec.*

par

Alexandrine Lapoutte

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M. Sc.)

Avril 2002

© *Alexandrine Lapoutte, 2002*

École des Hautes Études Commerciales
affiliée à l'Université de Montréal

Ce mémoire intitulé :

Une main tendue. Partenariats dans le domaine du crédit solidaire et renouveau du projet fondateur des caisses. Deux cas : Caisse d'épargne et ADIE en France, Caisse populaire Desjardins et ACEF au Québec.

présenté par :

Alexandrine Lapoutte

a été évalué par un jury composé
des personnes suivantes :

Mme Martine Vézina, présidente-rapporteuse
Professeure adjointe à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Mme Marie-Claire Malo, membre du jury, directrice de recherche
Professeur titulaire à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal

M. Daniel Duet, membre du jury
Directeur des Affaires économiques à la Caisse d'Épargne des Alpes, Professeur associé
à l'Institut National Polytechnique de Grenoble

Mémoire accepté le :

SOMMAIRE

Ce mémoire tente de répondre à la question : comment les caisses d'épargne françaises et les caisses populaires Desjardins renouvellent-elles leur projet fondateur grâce à des partenariats de crédit solidaire ? La revue de littérature sur ces deux types de caisses fait ressortir des similitudes entre deux institutions financières de l'économie sociale institutionnalisée. Toutes deux sont dans la mouvance de l'économie sociale à leur formation et se trouvent aujourd'hui soumises aux mêmes défis de la concurrence, au même risque de banalisation, mais elles demeurent attachées à valoriser leur distinction coopérative, notamment dans le domaine du crédit solidaire au travers des partenariats avec des associations. Nous faisons l'hypothèse que le projet fondateur des caisses, entendu comme une innovation sociale, est renouvelé par une autre innovation sociale (à savoir le micro-crédit solidaire), au travers un partenariat avec une association de la nouvelle économie sociale ou économie solidaire. La perspective de C. Vienney permet de rendre compte de l'évolution des caisses. L'innovation sociale est abordée avec une combinaison des approches du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et de C. Vienney. Les données, dans une démarche de recherche qualitative, sont recueillies par collecte documentaire et entrevues. Elles sont présentées sous forme de deux monographies, deux cas de partenariats de micro-crédit solidaire, l'un entre la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (CE-IDF-P) et l'Association pour le droit à l'initiative économique, délégation Île-de-France (ADIE-IDF), l'autre entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'Association coopérative d'économie familiale (ACEF) de la Rive-Sud de Québec. Les résultats de la recherche montrent que les partenariats apparaissent bien comme des innovations sociales qui tentent d'apporter une solution collective à une demande sociale non prise en charge par le marché. Les partenaires s'entendent sur un compromis, une offre de crédit solidaire mais à certaines conditions, principalement d'accompagnement. Les partenariats réactualisent ainsi le projet fondateur et innovant des caisses, tout en appuyant le renouvellement des organisations de l'économie sociale. Les études de cas font en outre apparaître un très riche tissu de partenaires (associatifs et communautaires, publics, privés), un rôle différent de l'État, davantage partenaire au Québec et encadrant en France. Hormis la co-production des services avec les usagers et

l'apprentissage à travailler ensemble, on ne constate pas d'innovation sociale majeure en matière d'organisation du travail. Enfin, le contexte semble très favorable à l'institutionnalisation de ces initiatives, mais la question de l'intégration à long terme des clients de prêts solidaires reste ouverte.

TABLE DES MATIÈRES

Page

<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	IX
<u>LISTE DES FIGURES</u>	X
<u>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES EMPLOYÉS</u>	XI
<u>REMERCIEMENTS</u>	XIII
<u>INTRODUCTION</u>	1
CHAPITRE I	
<u>REVUE DE LITTÉRATURE : CAISSES D'ÉPARGNE EN FRANCE ET CAISSES DESJARDINS AU QUÉBEC : ÉMERGENCE ET SITUATION CONTEMPORAINE</u>	3
1. <u>L'émergence des caisses d'épargne françaises et des caisses Desjardins du Québec</u>	3
1.1. <u>L'émergence des caisses : l'Europe de la deuxième révolution industrielle</u>	3
1.2. <u>Les caisses d'épargne en France : la philanthropie au service de l'épargne du peuple</u>	5
1.3. <u>Les caisses Desjardins au Québec : les premières coopératives d'épargne et de crédit en Amérique</u>	8
2. <u>La situation contemporaine : une commune tendance à la banalisation...</u>	10
2.1. <u>Les caisses à l'épreuve de la mondialisation</u>	10
2.2. <u>Les caisses d'épargne en France : un groupe bancaire moderne</u>	11

<u>2.3. Les caisses Desjardins du Québec : membres de la plus importante institution financière au Québec.....</u>	15
<u>3. ... Mais une distinction renouvelée.....</u>	19
<u>3.1. Une distinction possible et même souhaitable : les atouts de la spécificité des caisses.....</u>	19
<u>3.2. Les caisses d'épargne en France : une coopérativisation unique.....</u>	20
<u>3.3. Les caisses Desjardins du Québec : la distinction coopérative toujours d'actualité.....</u>	26

CHAPITRE II

<u>PROBLÉMATIQUE.....</u>	30
<u>1. Définition et évolution des organisations de l'économie sociale.....</u>	30
<u>1.1. Diversité de l'économie sociale : vers un lien entre l'ancienne et la nouvelle économie sociale.....</u>	30
<u>1.1.1. De nombreuses définitions.....</u>	30
<u>1.1.2. Ancienne et nouvelle économie sociale.....</u>	32
<u>1.1.3. Un enjeu de modèle de développement.....</u>	35
<u>1.2. Émergence et évolution des organisations d'économie sociale.....</u>	36
<u>1.2.1. La perspective socio-historique.....</u>	36
<u>1.2.2. La perspective socio-économique.....</u>	38
<u>2. Cadre théorique : la théorie de la formation et des transformations des organisations coopératives de C. Vienney.....</u>	40
<u>2.1. Activités, acteurs, règles de fonctionnement : la combinaison originale d'une perspective marxiste et d'une perspective walrassienne.....</u>	41
<u>2.2. Les phases de l'évolution des organisations de type coopératif.....</u>	42
<u>2.2.1. L'association domine l'entreprise.....</u>	42
<u>2.2.2. Le point de retournement.....</u>	45
<u>2.2.3. L'entreprise domine l'association.....</u>	46
<u>2.3. Les pistes de recherche ouvertes par C.Vienney.....</u>	50
<u>3. Application aux caisses d'épargne et caisses Desjardins.....</u>	52
<u>3.1. Les caisses Desjardins.....</u>	52
<u>3.2. Les caisses d'épargne.....</u>	53
<u>4. Cadre d'analyse : Combinaison des approches du CRISES et de C. Vienney.....</u>	62
<u>4.1. Proposition de recherche.....</u>	62
<u>4.2. Les dimensions d'analyse.....</u>	62
<u>4.2.1. Les dimensions d'analyse du CRISES.....</u>	63

<u>4.2.2. Socio-économie des organisations et innovation sociale : comparaison des approches du CRISES et de C. Vienney</u>	65
<u>4.3. Le modèle d'analyse</u>	68

CHAPITRE III

<u>MÉTHODOLOGIE</u>	74
<u>1. Démarche de recherche</u>	74
<u>1.1. Une démarche qualitative</u>	74
<u>1.2. Choix des unités d'observation</u>	75
<u>1.3. Validité et fidélité</u>	75
<u>1.4. Le déroulement de la collecte d'informations</u>	77
<u>2. Les outils de collecte de données</u>	78
<u>2.1. Le guide de collecte et de catégorisation de données</u>	78
<u>2.2. La collecte documentaire</u>	81
<u>2.3. Les entretiens</u>	82
<u>2.4. L'observation</u>	83

CHAPITRE IV

<u>CAS DU PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS ET L'ADIE-IDF</u>	85
<u>1. La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris</u>	85
<u>1.1. Contexte d'émergence</u>	86
<u>1.2. Dimension institutionnelle de la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris</u>	89
<u>1.3. Dimension organisationnelle de la Caisse d'Épargne IDF-Paris</u>	93
<u>1.4. Bilan et perspectives</u>	99
<u>2. La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et son milieu</u>	99
<u>2.1. Le milieu</u>	99
<u>2.2. Dimension institutionnelle du rapport au milieu</u>	100
<u>2.3. Dimension organisationnelle du rapport au milieu</u>	103
<u>2.4. Bilan et perspectives</u>	108

<u>3. L'Association pour le droit à l'initiative économique Île-de-France</u>	109
<u>3.1. Contexte d'émergence</u>	109
<u>3.2. Dimension institutionnelle de l'ADIE-IDF</u>	110
<u>3.3. Dimension organisationnelle de l'ADIE-IDF</u>	112
<u>3.4. Bilan et perspectives</u>	121
<u>4. Le partenariat entre la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et l'Association pour le droit à l'initiative économique Île-de-France</u>	122
<u>4.1. Contexte d'émergence</u>	122
<u>4.2. Dimension institutionnelle du partenariat</u>	123
<u>4.3. Dimension organisationnelle du partenariat</u>	125
<u>4.4. Bilan et perspectives</u>	132
<u>Conclusion</u>	133

CHAPITRE V

<u>CAS DU PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS ET L'ACEF RIVE-SUD</u>	134
<u>1. La Caisse populaire Desjardins de Lévis</u>	135
<u>1.1. Contexte d'émergence</u>	135
<u>1.2. Dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis</u>	142
<u>1.3. Dimension organisationnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis</u>	149
<u>1.4. Bilan et perspectives</u>	157
<u>2. La Caisse populaire Desjardins de Lévis et son milieu</u>	159
<u>2.1. Le milieu</u>	159
<u>2.2. Dimension institutionnelle du rapport au milieu</u>	159
<u>2.3. Dimension organisationnelle du rapport au milieu</u>	163
<u>2.4. Bilan et perspectives</u>	169
<u>3. L'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec</u>	170
<u>3.1. Contexte d'émergence</u>	170
<u>3.2. Dimension institutionnelle de l'ACEF Rive-Sud</u>	172
<u>3.3. Dimension organisationnelle de l'ACEF Rive-Sud</u>	174
<u>3.4. Bilan et perspectives</u>	180
<u>4. Le partenariat entre la Caisse Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud</u>	181

<i>4.1. Émergence du partenariat</i>	181
<i>4.2. Dimension institutionnelle du partenariat</i>	183
<i>4.3. Dimension organisationnelle du partenariat</i>	187
<i>4.4. Bilan et perspectives</i>	194
<i>Conclusion</i>	195
CHAPITRE VI	
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	196
1. Cas n° 1 : Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et ADIE Île-de-France	196
2. Cas n° 2 : Caisse populaire Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud	203
3. Discussion	212
4. Limites de la recherche et pistes ouvertes	216
5. Apports de la recherche	221
CONCLUSION	223
APPENDICE A	
EXEMPLE D'UNE LETTRE DE DEMANDE DE VALIDATION D'UNE MONOGRAPHIE	226
APPENDICE B	
QUESTIONNAIRE	228
BIBLIOGRAPHIE	238

LISTE DES TABLEAUX

	Page
<u>Tableau 1 : Évolution d'une organisation de type coopératif - C.Vienney</u>	49
<u>Tableau 2 : Caisses Desjardins et caisses d'épargne - Règles de réciprocité entre l'entreprise et le groupement de personnes - C. Vienney</u>	55
<u>Tableau 3 : Comparaison des approches de C. Vienney et du CRISES</u>	66
<u>Tableau 4 : Catégories d'analyse de C. Vienney et du CRISES</u>	68
<u>Tableau 5 : Innovation sociale dans l'approche de C. Vienney</u>	70
<u>Tableau 6 : Cadre d'analyse</u>	72
<u>Tableau 7 : Grille de collecte et de catégorisation des données</u>	80
<u>Tableau 8 : Sources des données</u>	84
<u>Tableau 9 : Composition du conseil d'orientation et de surveillance de la CE- IDF-Paris au 31 mars 2001</u>	92
<u>Tableau 10 : Bilan annuel de la CE-IDF-Paris au 31 décembre</u>	98
<u>Tableau 11 : Compte de résultats de la CE-IDF-Paris au 31 décembre</u>	98
<u>Tableau 12 : Budget prévisionnel de l'action de l'ADIE-IDF en 2001</u>	119
<u>Tableau 13 : Composition des conseils de direction de la Caisse Desjardins de Lévis en 2000/2001</u>	144
<u>Tableau 14 : Bilan annuel de la Caisse Desjardins de Lévis au 30 novembre</u>	155
<u>Tableau 15 : État des résultats et des trop-perçus de la Caisse Desjardins de Lévis à répartir au 30 novembre</u>	156
<u>Tableau 16 : Répartition des trop-perçus de la Caisse Desjardins de Lévis au 30 novembre 1999</u>	157
<u>Tableau 17 : Représentation des employés et dirigeants de la Caisse Desjardins de Lévis en février 2001</u>	166
<u>Tableau 18 : Dons et commandites de la Caisse Desjardins de Lévis du 1er août 2000 au 31 mars 2001</u>	168
<u>Tableau 19 : Bilan de l'ACEF Rive-Sud au 31 mars</u>	179
<u>Tableau 20 : État des résultats de l'ACEF Rive-Sud au 31 mars</u>	180

LISTE DES FIGURES

	Page
<u>Schéma 1 : Caisses d'épargne et caisses Desjardins : banalisation ou distinction ?</u>	29
<u>Schéma 2 : Formation des organismes de type coopératif</u>	44
<u>Schéma 3 : Transformation des acteurs “ comme agents ”</u>	45
<u>Schéma 4 : Évolution des caisses Desjardins et caisses d'épargne selon les phases de C. Vienney</u>	60
<u>Schéma 5 : Rééquilibrage socio-économique de la caisse</u>	61
<u>Schéma 6 : Les dimensions d'analyse</u>	69
<u>Schéma 7 : Organisation de l'ADIE Île-de-France</u>	117
<u>Schéma 8 : Partenariat entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF - Dimension institutionnelle</u>	125
<u>Schéma 9 : Partenariat entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF : Dimension organisationnelle</u>	131
<u>Schéma 10 : Dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000)</u>	148
<u>Schéma 11 : Organisation du travail à la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000)</u>	154
<u>Schéma 12 : Membres du Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS)</u>	175
<u>Schéma 13 : Organisation du travail à l'ACEF Rive-Sud (2000)</u>	177
<u>Schéma 14 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud - Dimension institutionnelle</u>	186
<u>Schéma 15 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud - Dimension organisationnelle</u>	193
<u>Schéma 16 : Les partenariats de crédit solidaire comme innovations sociales</u>	211
<u>Schéma 17 : Les partenariats comme renouvellement des organisations d'économie sociale</u>	219

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES EMPLOYÉS

ACEF	Association coopérative d'économie familiale
ACFAS	Association canadienne française pour l'avancement des sciences
ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique
ADIE-IDF	Association pour le droit à l'initiative économique, délégation Île-de-France
AFB	Association française des banques
AHCE	Association pour l'histoire des caisses d'épargne
ANCRE	Association nationale de créateurs et de repreneurs d'entreprises
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANSSE	Association nationale service sénior écureuil
ARC	Action réseau consommation
BFCC	Banque française de crédit coopératif
BICS	Banque populaire industrielle et commerciale de la région du Sud de Paris
BNP	Banque nationale de Paris
BP	Banque populaire
BRED	Banque régionale d'escompte et de dépôt
BPNP	Banque populaire de la région Nord de Paris
CA	Conseil d'administration
CAC	Coalition des associations de consommateurs
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CDVM	Commission des valeurs mobilières du Québec
CE-IDF	Caisse d'Épargne Île-de-France
CIBC	Banque canadienne impériale de commerce
CIEM	Coopérative d'information et d'édition mutualiste
CIPQ	Centre d'insémination porcine du Québec
CIRIEC	Centre international de recherche sur l'économie collective
CJC	Compagnie des jeunes Canadiens
CLD	Centre local de développement
CLSC	Centre local de services communautaires
CM	Crédit mutuel
CNCE	Caisse nationale des caisses d'épargne

COS	Conseil d'orientation et de surveillance
CRIF	Conseil régional d'Île-de-France
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats
CSC	Comité sur l'engagement social et communautaire
CSN	Confédération des syndicats nationaux du Québec
CVD	Conseil de vérification et déontologie
DG	Directeur général
DID	Développement international Desjardins
EDEN	Encouragement au développement des entreprises nouvelles
FACEF	Fédération des associations coopératives d'économie familiale
FCAR	Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche
FCDQ	Fédération des caisses Desjardins du Québec
FDRS	Fonds de dépannage Rive-Sud
FF	Franc français
FGIE	Fonds de garantie pour l'insertion par l'économie
FLI	Fonds local d'investissement
FNCE	Fédération nationale des caisses d'épargne
HEC	Ecole des hautes études commerciales
HLM	Habitation à loyer modéré
IDF	Île-de-France
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MRC	Municipalités régionales de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PCE	Prêt à la création d'entreprise
PELS	Projets d'économie locale et sociale
PME-PMI	Petites et moyennes entreprises – Petites et moyennes industries
RIG	Responsable de l'intérêt général
RPC	Réseau de protection des consommateurs
SAHD	Société historique Alphonse Desjardins
SLE	Société locale d'épargne
UQÀM	Université du Québec à Montréal
Note :	1 euro = 6,55957 francs français 1 dollar canadien = environ 4,5 francs français

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement Marie-Claire Malo, qui a dirigé ce mémoire, m'a ouvert les portes du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), m'a soutenu avec enthousiasme tout au long de cet apprentissage de la recherche.

Je n'oublie pas l'équipe féminine du CRISES-HEC et remercie Annie Camus et Catherine Tadros, avec qui les échanges ont été fort sympathiques. Merci également à Michelle Rhéaume-Champagne, Martine Lefebvre et Marie-Claire David, toujours disponibles pour un coup de main.

J'adresse un merci particulier à M. Daniel Duet, directeur des Affaires économiques à la Caisse d'Épargne des Alpes et M. Guy Bélanger, historien à la Société historique Alphonse Desjardins, qui m'ont appuyée tout au long de cette recherche. Merci également à toutes les personnes qui ont bien voulu donner de leur temps pour participer à la collecte d'informations.

Pour leur aide financière, je remercie le CRISES-HEC, le Fonds formation de chercheurs et aide à la recherche (FCAR) du gouvernement du Québec et l'Association pour l'histoire des caisses d'épargne (AHCE).

Enfin, un grand merci aux personnes de mon entourage, qui m'ont chaleureusement accompagnée pendant ces deux années et m'ont aidée à mener ce travail à son terme.

INTRODUCTION

Les caisses Desjardins et les caisses d'épargne françaises aspirent depuis leur création à mettre l'économie au service de l'humain. Or le secteur bancaire connaît aujourd'hui de profondes transformations et les caisses n'échappent pas au risque de banalisation qui pèse sur un grand nombre d'institutions de l'économie sociale, comme en témoignent les démutualisations. Que devient l'identité propre des caisses dans cet environnement ? Comment peuvent-elles encore affirmer leur spécificité ? Ces enjeux sont de taille à une période où les insuffisances du capitalisme, qui avaient suscité la naissance des caisses, sont encore génératrices d'exclusion. De plus, les caisses sont nées pour permettre l'accès à certains services financiers (épargne, crédit), services financiers dont sont aujourd'hui exclues certaines personnes, étant donné les critères du marché. Les caisses se doivent d'être des entreprises non seulement rentables mais aussi compétitives par rapport à leurs concurrents. Pourtant elles attachent de l'importance à leur distinction coopérative et leur mission originelle, notamment à travers des dispositifs de crédit solidaire, en partenariat avec des associations.

À l'issue de la revue de littérature présentant l'émergence et la situation contemporaine des caisses (Chapitre I), la question de recherche que nous explorons est la suivante : comment les caisses d'épargne françaises et les caisses Desjardins renouvellent-elles leur projet fondateur grâce à des partenariats de crédit solidaire ?

La problématique (Chapitre II) permet de faire ressortir, avec la perspective de C. Vienney, les similitudes des caisses Desjardins et des caisses d'épargne françaises. Dans les deux cas, la composante entreprise a pris le pas sur la composante association, avec un risque de banalisation et d'exclusion de certains membres, mais avec également une perspective de rééquilibrage, notamment en partenariat avec une association de la nouvelle économie sociale ou économie solidaire. Nous faisons l'hypothèse que le projet fondateur des caisses, qui consiste en une innovation sociale, est renouvelé par la mise en place d'une autre innovation sociale, le partenariat de crédit solidaire. L'innovation sociale est appréhendée par une combinaison des approches du CRISES et de C. Vienney.

La méthode, qualitative, est explicitée (Chapitre III) avant de présenter les deux cas de partenariat que nous étudions : le premier cas entre la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et son partenaire l'Association pour le droit à l'initiative économique, délégation Île-de-France, pour aider les créateurs¹ d'entreprise n'ayant pas accès au crédit (Chapitre IV), le second entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec, offrant du micro-crédit à la consommation pour un besoin essentiel (Chapitre V). Ensuite, dans l'interprétation des résultats (Chapitre VI), l'analyse des cas permet de revenir à l'hypothèse sur l'innovation sociale, de discuter les résultats et de souligner les apports et limites de la recherche.

¹ Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

CAISSES D'ÉPARGNE EN FRANCE ET CAISSES DESJARDINS AU QUÉBEC : ÉMERGENCE ET SITUATION CONTEMPORAINE

1. L'émergence des caisses d'épargne françaises et des caisses Desjardins du Québec

En 1818 naissaient en France les caisses d'épargne. Moins de cent ans plus tard, en 1900, apparaissaient au Québec les caisses populaires Desjardins. Nous ferons un tour de la littérature concernant la création de chacune des caisses, en commençant par les plus anciennes, les caisses d'épargne. Mais avant cela, tentons de les situer dans le contexte plus général de l'émergence des caisses.

1.1. L'émergence des caisses : l'Europe de la deuxième révolution industrielle

Les caisses d'épargne et de crédit voient le jour en Europe à partir de la fin du XVIII^{ème} siècle et se développent durant le XIX^{ème} siècle.

Les premières caisses d'épargne sont créées à partir de la fin du XVIII^{ème} siècle. Celle de Hambourg, en 1778, est celle « que l'on considère comme la première des

caisses d'épargne du monde » (Duet, 2000b : 5), avant la création d'autres caisses en Allemagne et en Suisse. « Le mouvement va cependant trouver son enracinement, sa force et son rayonnement majeurs à partir du territoire britannique » (Duet, 2000b : 6), avec plusieurs créations de caisses, et surtout un acte parlementaire assurant la reconnaissance législative des caisses. L'Angleterre est donc vue comme le berceau historique des caisses d'épargne en France et dans le monde (Duet, 2000b; Thiolon, 1971).

Outre la caisse d'épargne, plusieurs modèles de caisse coopérative apparaissent, qui inspireront les caisses au Québec. Les premières réalisations naissent en Allemagne, sous l'impulsion de deux précurseurs, H. Schulze et F. W. Raiffeisen, avant de s'étendre en Occident (Bélanger et Genest 2000; Gueslin, 1998).

H. Schulze fonde à Delitzsche en 1850 un Comptoir d'avances. Cette réalisation est présentée comme le « modèle libéral » (Gueslin, 1998 : 138). La caisse s'oriente vers les classes moyennes urbaines et affirme sa vocation bancaire : les associés ont une responsabilité illimitée, les actions sont d'un montant élevé et rapportent des dividendes, pour faire des prêts, le comptoir exige des garanties réelles et des taux d'intérêts élevés.

Le modèle de F. W. Raiffeisen, « fait d'un grand pragmatisme au service d'un idéal chrétien », est généralement identifié comme une contribution du catholicisme social (Gueslin, 1998 : 98). La Caisse de crédit ouverte en 1864 à Heddesdorf s'adresse surtout aux petits paysans. Elle se fonde sur une circonscription restreinte, une responsabilité illimitée des sociétaires, une interdiction de distribuer des dividendes, une utilisation des bénéfices pour constituer un fonds de réserve inaliénable, une attribution des prêts aux seuls sociétaires, la gratuité des fonctions d'administrateur (Gueslin, 1998 : 99).

La Banque populaire fondée en Italie en 1864, par L. Luzzatti, apparaît comme un autre modèle de caisse, « intermédiaire entre les deux systèmes allemands » (Bélanger et Genest, 2000 : 35). Par rapport à H. Schulze, L. Luzzatti limite le montant des parts sociales et de leur rémunération, il refuse les jetons de présence et la responsabilité solidaire illimitée. Il rejoint les personnes travaillant dans les ateliers, boutiques, petites entreprises (Gueslin, 1998).

La vague des caisses d'épargne et de crédit gagnera la Suisse, la Grande-Bretagne, la France, l'Italie, et s'étendra hors d'Europe, sur le continent américain.

1.2. Les caisses d'épargne en France : la philanthropie au service de l'épargne du peuple

Nous disposons de quelques travaux de la fin du XIX^{ème} siècle nous éclairant sur le fonctionnement des caisses d'épargne (Bayard, 1892; Lepelletier, 1911). Les travaux plus récents se partagent entre approche historique, sociologique, et économique (Duet, 2000b; Thiolon, 1971; Passion, 1991). Tous les travaux rappellent qu'aucune institution ne remplissait le rôle des caisses d'épargne en France lors de leur création, elles apparaissent à un moment où l'épargne des moins nantis n'est récoltée par aucune organisation.

À l'aube du XX^{ème} siècle, les écrits sur les caisses d'épargne présentent leur formation et nous donnent des précisions sur leur **organisation et leur fonctionnement** (Bayard, 1892; Lepelletier, 1911). Lepelletier adopte le point de vue de l'économie politique, pour ériger l'épargne et la prévoyance en vertus sociales, au nom de l'hygiène, de la morale et de l'économie politique. Il s'agit aussi de rendre l'épargne productive : sans les caisses d'épargne, la « poussière d'épargne, disséminée sur tout le territoire d'une nation, resterait stérile et pour les individus et pour la société » (Lepelletier, 1911 : 5). Ces deux auteurs, en nous décrivant les débuts des caisses, insistent sur la grande place faite aux dons et concours gratuits pour le fonctionnement des caisses, sur leur but non lucratif. Selon ses statuts, la caisse est « destinée à recevoir en dépôts les petites sommes qui lui seront confiées par les cultivateurs, ouvriers, artisans, domestiques et autres personnes économes et industrieuses. » (Bayard, 1892 : 19). La caisse place les épargnes dans des titres sûrs, des titres d'État.

Les travaux **économiques** plus récents (Duet, 1986; 2000b; 2000c; Thiolon, 1971) adoptent une perspective **macro-économique** et considèrent surtout l'évolution de l'activité et des structures des caisses. Toutefois elles mettent aussi en avant le fait que la population de déposants a vite été élargie à une catégorie plus nantie. D. Duet, en empruntant un concept au marketing, souligne l'innovation polysémique que présentent les caisses : en élargissant leur clientèle, elles répondent à des besoins non prévus au départ; de même, elles innoveront par la notion de banque à réseau et par la collecte de proximité, et le livret d'épargne (Duet, 2000b). L'approche économique au niveau micro cherche à retracer l'évolution des opérations, en ayant recours aux **statistiques** (Passion, 1991).

Les travaux **historiques** (Americi, 1999; Boulat, 1999; Christen-Lécuyer, 1999; Gueslin, 1989), adoptant parfois une approche plus **sociologique** (Plessis, 1991; Vogler, 1991) se penchent sur les **origines, les motivations et l'idéologie des fondateurs**, pour mettre en avant leur aspect libéral et philanthropique. Les caisses seraient une grande **utopie libérale** issue des idées des Lumières (Gueslin, 1989). La prévoyance suppose en effet la responsabilité individuelle et le travail comme moyen d'intégration sociale. Les caisses d'épargne pallient le manque de protection sociale, en même temps qu'elles représentent les valeurs de la bourgeoisie libérale : « propriété, libre-entreprise, ordre public et culte de l'État-gendarme. » Toutefois l'auteur s'empresse d'ajouter que les fondateurs éviteraient les excès du libéralisme : « Pourtant, la dimension morale constamment présente éloigne des formes les plus extrêmes du libéralisme. » (Gueslin, 1989 : 406). Cependant, l'utopie n'est pas absente, les fondateurs se donnant le but de contribuer au bonheur des classes laborieuses, de changer l'homme et la société, selon l'utopie du libéralisme bienfaisant. Le caractère **philanthropique** des caisses d'épargne est attesté par la souscription-donation et le bénévolat, caractéristiques des institutions philanthropiques, par leur intention bienfaisante, et par les cercles philanthropiques fréquentés par les créateurs (Christen-Lécuyer, 1999). Les fondateurs des caisses sont en effet des **notables**. Ce sont souvent des banquiers, mus tant par leurs intérêts (la caisse n'est pas un concurrent, peut drainer des dépôts vers les fonds publics, et leur offrir une position influente) que par une philanthropie sincère (Plessis, 1991). Mais les caisses reçoivent le soutien de l'ensemble des classes dirigeantes, dans les milieux politiques (du préfet au maire), et économiques (industriels, négociants, professions libérales) (Vogler, 1991). La recherche tente aussi retracer l'élaboration de la pensée des élites, l'évaluation de leur capacité d'initiative en matière de philanthropie ou de contrôle social, la mesure de la réception de leurs initiatives (Americi, 1999). Enfin, une voie de recherche se penche sur **l'environnement familial** des fondateurs. S. De Coninck (2001), en prenant une approche **micro** qui focalise sur Benjamin Delessert, met en lumière l'influence de la cellule familiale et de la religion protestante sur le fondateur des caisses d'épargne. Dans la même veine, R. Boulat (1999) tente de mettre en valeur les motivations et l'importance des réseaux familiaux des administrateurs.

Les recherches en cours mettent donc l'accent sur le niveau **micro-social**, ce qui se traduit aussi par des **monographies**, qui tentent de voir l'évolution commune entre l'histoire d'une caisse et celle de sa ville, Saint-Étienne (Gignoux, 1999), ou la

réussite de l'implantation d'une caisse dans une micro-région rurale, Cambrai (Fromont, 1999).

Tous les écrits sur les caisses d'épargne françaises ne manquent pas de parler de leur lien particulier avec **l'État**. En effet, progressivement, s'est instaurée une tutelle de l'État, qui impose le transfert des fonds déposés dans les caisses de l'État (la Caisse des dépôts et consignations (CDC)), crée des caisses municipales, contrôle les comptes des caisses. Cette évolution s'est faite à la demande des dirigeants des caisses d'épargne, face au risque de gestion. L'intérêt des pouvoirs publics par rapport aux caisses d'épargne peut sembler « parfaitement naturel » étant donné l'activité des caisses, d'autant plus dans un « pays d'esprit centralisateur » comme la France (Thiolon, 1971 : 17). Le modèle « d'économie mixte » entre le privé (pour la production, les échanges) et l'État (la protection sociale, l'instruction) serait peut-être à l'origine de l'État-Providence français du XX^{ème} siècle (Gueslin, 1991). Cette originalité pourrait être attribuée à la psychologie collective des élites françaises, qui se sont tournées vers l'État (Duet, 2000b). Toutefois, la « plasticité » des caisses demeure (Christen-Lecuyer, 1999). L'intervention de l'État n'empêche pas les caisses de suivre deux principes fondamentaux de l'économie sociale : le refus de la recherche du profit comme fin en soi et la prise en charge des intéressés par eux-mêmes; si la caisse d'épargne n'a pas un statut d'économie sociale à sa création, c'est parce que ces statuts n'existaient pas encore (Duet, 2000b). Mais la présence de l'État, son « maternage » ne serait que temporaire, en attendant la maturité (Gueslin, 1998 : 411).

Enfin, mentionnons une approche récente et originale qui, « à la croisée du réel et du mythe » (De Llambly, 2001 : 5), présente les caisses via la **littérature**. Les textes choisis présentent les caisses comme la traduction concrète de la morale sociale encourageant à la bienfaisance, loin du jeu et des vices, la caisse est un organisme « porteur d'avenir, gage de bonheur tranquille et d'ascension sociale » (De Llambly, 2001 : 5).

Avant de faire un tour de la littérature sur les caisses Desjardins à leur création, notons un dernier point important : les caisses d'épargne, à travers la littérature, sont présentées comme une **innovation**, un projet original, une nouvelle institution, se donnant une activité jusque là non prise en charge, en offrant un produit nouveau, le livret d'épargne, à une population n'ayant pas accès aux banques ou à la protection

sociale, par une relation de proximité (Duet, 2000b; Passion, 1991; Plessis, 1991; Thiolon, 1971).

1.3. Les caisses Desjardins au Québec : les premières coopératives d'épargne et de crédit en Amérique

L'émergence des caisses Desjardins au Québec est couverte par des écrits historiques (Bélanger et Genest, 2000; Poulin, 1990; Poulin *et al.*, 2000), sociologiques (Rousseau et Levasseur, 1995; Thériault, 1997), et plus récemment par une lecture entrepreneuriale.

Les **historiens** (Bélanger et Genest, 2000; Poulin, 1990; Poulin *et al.*, 2000), nous rappellent le **contexte** du Québec au début du siècle : conditions de vie difficiles de la population, pauvreté, émigration vers les États-Unis, absence de mesures sociales de l'État, chute des prix agricoles, emprunts inaccessibles sauf à des taux usuraires, etc. La première caisse d'épargne et de crédit en Amérique, la caisse populaire de Lévis, petite ville de la rive Sud de Québec, nous est présentée dans la littérature comme une initiative originale, dont le modèle est importé d'Europe mais adapté aux besoins de la socio-économie de Lévis, « une synthèse originale de quatre systèmes d'épargne et de crédit populaires répandus en Europe : la caisse d'épargne, la caisse de crédit Raiffeissen, la banque populaire Schulze et, surtout, la banque populaire Luzzatti » (Bélanger et Genest, 2000 : 34). Le fondateur des caisses Desjardins s'inspire des modèles européens, tout en tirant les leçons des expériences locales, par exemple en ajoutant à son modèle les principes du capital variable et de la responsabilité limitée, en ciblant sa clientèle afin de ne pas être en concurrence avec la caisse d'économie existante (Bélanger et Genest, 2000) – notons qu'il ne s'agit pas de la caisse d'économie qui apparaîtra plusieurs décennies plus tard en lien avec le mouvement syndical CSN (Confédération des syndicats nationaux). Le **projet** du fondateur est de créer des habitudes d'épargne (chez tous les membres de la famille : mari, femme et enfants) et permettre le crédit aux petits industriels et entrepreneurs, soit du crédit productif. L'association des membres va de pair avec une administration démocratique (administrateurs élus; un membre, une voix). La coopération suppose également la prise en charge des personnes par elles-mêmes, leur éducation à l'économie et leur autonomie.

Tous les écrits insistent sur le **rôle central du fondateur**, Alphonse Desjardins, et donnent de lui l'image d'un homme d'expérience (journalisme, politique,

sténographie), avec un réseau social important tant à Lévis que sur la scène québécoise, et engagé dans son milieu. Les caisses n'auraient pas vu le jour sans le soutien des élites locales et surtout du **clergé**. Elles sont étroitement liées au soutien de l'Église et au mouvement **nationaliste** québécois. Une attention particulière est portée dans la littérature sur la **reconnaissance juridique**, pour laquelle se bat Alphonse Desjardins : le vide juridique disparaîtra en 1906 avec une loi provinciale, mais A. Desjardins n'obtiendra jamais de reconnaissance fédérale. Ces lectures historiques font souvent ressortir la persévérance du fondateur dans une action allant à contre-courant, et surtout sa **capacité d'adaptation** au changement, d'adaptation aux réalités de son époque.

Plus récemment, une lecture **entrepreneuriale** fait apparaître Alphonse Desjardins comme un entrepreneur social, avec des compétences en gestion et organisation, marketing, relations humaines, avec un leadership démocratique, une capacité à éduquer, convaincre et établir la confiance (St-Pierre, 2001).

Une approche plus **sociologique** met en valeur la base sociale des caisses (Rousseau et Levasseur, 1995; Thériault, 1997). La première caisse populaire est issue d'un mouvement social constitué par la petite bourgeoisie et les agriculteurs, dont le but est d'augmenter leur propriété et le développement local :

Au cours de la première (phase), qui culmine pendant l'entre-deux guerres, la petite bourgeoisie et les organisations agricoles exercent un rôle de premier plan. Elles opposent à un capitalisme de monopole qui les fragilise le projet alternatif de la coopération. Les caisses Desjardins sont l'une des manifestations les plus éclatantes de cette stratégie de reconquête, dont le dessein est de reproduire la petite propriété et, plus largement, de revitaliser l'économie locale. (Rousseau et Levasseur, 1995 : 17).

Cette association, le regroupement des sociétaires, est composée d'une communauté « paroissiale » de membres (Thériault, 1997). La gestion des premières caisses est relativement paternaliste, les caisses comptent beaucoup (voire quasiment uniquement) sur le bénévolat.

Enfin, toutes ces contributions, chacune à leur manière, mettent en avant l'**innovation** sociale que constitue la caisse, présentent Alphonse Desjardins comme un novateur. La caisse innove tant dans les produits offerts, produits d'épargne et de crédit pour les plus humbles, les petits travailleurs, les jeunes via les caisses scolaires,

que dans la forme coopérative, fondée sur l'association et la démocratie (Bélanger et Genest, 2000; Malo et Lejeune, 2000; Poulin, 1990; St-Pierre, 2001).

2. La situation contemporaine : une commune tendance à la banalisation...

Aujourd'hui, plus de cent ans après leur création, les caisses d'épargne françaises et les caisses Desjardins du Québec sont devenues des institutions financières de premier plan dans leur pays, avec un dense réseau financier et un rayonnement international. Les premières caisses ont parcouru du chemin.

Pour comprendre la période contemporaine, nous nous penchons sur les transformations des caisses depuis la seconde guerre mondiale. En effet, les découpages historiques insistent sur les profonds changements survenus dans les caisses depuis la **seconde guerre mondiale**, qu'on peut prendre comme **charnière**, comme point de rupture entre le modèle fondateur et le modèle actuel :

La transition de l'ancien modèle au nouveau n'a évidemment rien d'un processus linéaire et ne saurait être représentée comme le produit d'une maturation continue. Elle se réalise à travers des avancées et des reculs, des continuités et des ruptures, selon une dialectique dans laquelle se côtoient et s'affrontent la tradition et la modernité. Dans une perspective générale toutefois, nous le verrons à plusieurs reprises, la seconde guerre mondiale va constituer grosso modo le point de rupture entre l'ancien et le nouveau modèle. (Rousseau et Levasseur, 1995 : 13).

Nous voyons dans les pages suivantes comment les caisses d'épargne et les caisses Desjardins se sont transformées depuis le lendemain de la seconde guerre mondiale, mais ont-elles pour autant perdu leurs spécificités ?

2.1. Les caisses à l'épreuve de la mondialisation

Les écrits sur les caisses dans la période contemporaine insistent sur les bouleversements du secteur financier, les transformations induites dans les caisses et les enjeux soulevés par rapport à leur identité (Angers, 1997; Bidet, 1997; Côté *et al.*, 2001; Côté *et al.*, 2000; Draperi, 2000b; Jeantet, 1997; Parodi, 2000; Petrella, 1997; Pflimlin, 1999; Vienney, 1994). Les caisses font face à de nombreux défis liés à la libéralisation et la globalisation des échanges, qui génèrent une forte concurrence sur

les marchés. Les changements dans les institutions financières collectives se sont fait sentir depuis le lendemain de la seconde guerre mondiale, surtout dans les années 1970, et se sont accélérés ces dernières années. Cela se manifeste dans les caisses par une centralisation, une complexification de l'organisation et des activités, une professionnalisation, une intégration des nouvelles technologies, des restructurations, etc. Tous ces changements entraînent une tendance à la **banalisation** des institutions financières collectives, banalisation qui peut leur faire perdre leurs caractéristiques propres et les faire absorber par le secteur capitaliste, comme dans le cas des démutualisations en Grande-Bretagne. Les coopératives financières ressemblent de plus en plus à des banques classiques. Les établissements coopératifs de crédit tendent vers le modèle de la banque universelle et se concentrent en groupes bancaires coopératifs. Ces évolutions mettent à mal leur **identité coopérative**, notamment les principes d'autonomie, de démocratie, de solidarité, les règles de financement avec le recours aux capitaux externes.

2.2. Les caisses d'épargne en France : un groupe bancaire moderne

Les textes couvrant l'évolution des caisses d'épargne françaises depuis la seconde guerre mondiale jusqu'à nos jours (Duet, 2000b; Moster, 2000) retiennent un découpage en deux périodes. La première va du lendemain de la guerre jusqu'à la fin des années 1970-début des années 1980, pendant cette période, les caisses d'épargne modernisent leur offre et leur organisation. La seconde est marquée par une accélération des changements et des réformes dans les caisses, pour s'adapter à la concurrence dans le secteur financier. Cette période dure jusqu'en 1998 et va de paire avec une remise en question, qui débouche sur une réforme en 1999.

De 1945 à la fin des années 1970, les caisses d'épargne connaissent une période de **modernisation de leur offre, de leurs structures, un passage dans le régime concurrentiel**. Elles vivent « lente libération du carcan de la transformation financière », donc du contrôle de l'État (Moster, 2000 : 40), une « entrée dans la diversification » (Duet, 2000b : 43). Les écrits s'accordent sur le retard stratégique et technique des caisses d'épargne sur leurs concurrents. Pendant un siècle de tutelle étatique, d'« hypnose étatique » (Duet, 2000b : 32), elles n'ont pas diversifié leurs produits, se cantonnant à la monoculture du livret A et ne faisant aucun prêt. Elles n'ont pas non plus modernisé leur organisation professionnelle, qui reste proche de celle d'une fondation. Au lendemain de la guerre, la France a besoin des

épargnes pour financer la reconstruction nationale. « L'épargne liquide collectée par les Caisses d'épargne est transformée en financements à moyen et long termes grâce à la Caisse de dépôts; celle-ci prête directement aux collectivités locales, finance le logement à travers le Crédit foncier de France et les investissements productifs à travers le Crédit national. » (Moster, 2000 : 40). Progressivement, l'emprise de l'État va se relâcher et les caisses passer dans un régime de concurrence. Le **rapport Racine**, en 1968, manifeste la volonté des pouvoirs publics de faire passer les Caisses dans un régime de concurrence, de rattraper le retard par rapport aux caisses européennes et diversifier la gamme de produits. Après la brèche posée par la **loi Minjoz** (les caisses n'obtenant qu'un droit de présentation des emprunteurs auprès de la CDC, qui conserve la fonction d'engagement bancaire), les caisses accèdent véritablement à l'intermédiation financière dans les années 1960 et 1970 : elles peuvent octroyer des prêts à partir de 1971, ouvrent des comptent-chèques en 1978. Les caisses **diversifient leurs produits** d'épargne au-delà du livret A, et développent une activité de crédit aux collectivités locales, au logement social, et aux particuliers. Les structures au-delà du niveau de la caisse locale, jusque là limitées à des structures d'échange d'information (Conférence régionale, Conférence Nationale, bureau central), se renforcent. De 1964 à 1972, les caisses **s'organisent** au niveau technique (Centres techniques informatiques régionaux), organisationnel (Union nationale des caisses d'épargne en France (UNCEF) avec des fonctions commerciales, juridiques, techniques, et de formation) et bancaire (Groupements régionaux d'épargne et de prévoyance (GREP) pour boucler le circuit emplois-ressources). Les deux derniers groupements sont supprimés en 1983.

À partir des années 1980, les changements sont vus comme « des mutations accélérées et des réformes à répétition » (Moster, 2000 : 46), qui mènent à « la naissance d'un groupe bancaire moderne » pour les caisses d'épargne (Duet, 2000b : 64), un véritable **groupe financier**. La **loi de 1983**, loi spécifique aux caisses d'épargne, en fait un établissement de crédit à but non lucratif, et crée un **réseau financier** entre les caisses, chapeauté par un organe central (le Centre national des caisses d'épargne et de prévoyance). Par ailleurs, la loi modernise les **structures de direction** : chaque caisse est dirigée par un conseil d'orientation et de surveillance (COS), contrôlant un directoire. Les COS sont élus par trois collèges (déposants, élus locaux, personnel), et le corps électoral est tiré au sort. Deux ans plus tard, en 1985, un décret organise la **décentralisation financière** du réseau : les ressources banalisées (donc hors livret A, gérées par la CDC pour financer le logement social),

sont gérées par les Sociétés régionales de financement (SOREFI), détenues à parité entre les caisses et la CDC. La prise en charge par les caisses elles-mêmes se fait en 1991. Poussées par la désaffection du livret A, la politique d'orientation des épargnes vers les placements longs et les perspectives du marché monétaire européen, les caisses se restructurent de nouveau en 1991-1992. Il est alors décidé de regrouper les caisses par **fusions**, de dissoudre les SOREFI, de rénover les structures de direction. Peu après, en 1995, est créée une véritable **banque centrale** du Groupe, la Caisse centrale des caisses d'épargne et de prévoyance (CCCEP) qui s'occupe de l'ingénierie financière, des émissions et interventions sur les marchés, du crédit, du financement, des prestations de services bancaires, de l'ouverture financière internationale. Les caisses d'épargne ont donc continué à s'émanciper de la CDC, renforcé leur organisation professionnelle, leur métier bancaire.

En 1998, à l'issue de plusieurs réformes, le Groupe Caisse d'Épargne est donc un groupe bancaire moderne. Adopté lors de la Convention nationale de 1999, le **Projet stratégique pour l'horizon 2004** met l'accent sur trois enjeux : l'**ouverture** sur le territoire **européen** (avec un objectif de parts de marché de 3-4% (1,8% en 1998), une prise de participation dans la Caisse d'Épargne de Gênes, la Banca Carige) et sur les métiers de la banque d'investissement, la **performance** (avec l'objectif de doubler le ratio de rentabilité (résultats nets/ capitaux propres) d'ici 2004, donc, d'environ 5% en 1998, à 10% en 2004) et le **positionnement comme grande banque généraliste de proximité**, par rapport aux particuliers, professionnels, au secteur public territorial, à l'économie sociale et au tiers-secteur, aux PME-PMI. Les caisses cherchent à bancariser davantage leurs clients pour augmenter leur fidélité, à développer une offre personnalisée de masse (standardisation grâce moyens informatiques). Elles veulent développer des services complémentaires, émergents : le crédit à la consommation, les services d'assurance, les activités liées à une demande de prévoyance, telle l'épargne-retraite, l'épargne salariale, l'assurance santé. Les caisses ont renforcé leur activité de crédit immobilier par **absorption du Crédit Foncier de France** en juillet 1999. Enfin, très récemment, elles viennent d'annoncer une fusion de leurs activités concurrentielles avec celles de la CDC, au sein d'un holding, **L'Alliance**, qui se place au second rang des banques en France après le Crédit agricole.

Dans son approche, D. Duet se place sur le plan **stratégique**, macro-économique, en mettant en lumière la cohérence entre l'inspiration ou la vision, l'incarnation ou la stratégie, et la concrétisation ou les produits. Il insiste sur le rôle

prépondérant joué par l'environnement, dans l'évolution de l'entreprise (Duet, 2000b : 111-124).

A. Moster met davantage en avant les rapports de pouvoir, les **tensions et résistances** à chaque réforme, tensions entre les caisses d'épargne et la Caisse des dépôts et consignations, mais aussi tensions internes aux caisses d'épargne, dues au statut du personnel et aux difficiles négociations autour des relations de travail, à l'absence de mission claire des Caisses et à la valorisation de leur caractère social (Moster, 2000).

Cette évolution des caisses d'épargne sur le marché bancaire ne se fait pas sans susciter certaines **remises en question** par rapport à la mission et au statut des caisses. L'Association française des banques (AFB), porte-parole des banques françaises, ne manque pas de dénoncer ce qu'elle considère comme de la concurrence déloyale, les caisses n'ayant pas de propriétaire identifié et donc pas de dividendes à distribuer. Les questionnements des caisses d'épargne sur leur légitimité nous semblent bien exprimés dans les lignes qui suivent :

Les Caisses demeuraient sans propriétaire, donc sans ancrage institutionnel solide, dans une sorte d'état d'apesanteur sociale, situation ouvrant la voix aux critiques que nous avons citées concernant notamment la légitimité de leur capital et de leur système de gouvernance, ainsi que l'affectation de leurs résultats. Les dirigeants des Caisses sentaient alors que le problème posé risquait de se transformer en un véritable risque institutionnel, risque lié à un manque de légitimité sociale et symbolisé par le fait de se trouver enfermé dans une sorte de ghetto juridique, ce que tendait à devenir leur statut. (Duet, 2000b : 93)

Désormais, l'exercice de tous les métiers bancaires expose les Caisses d'épargne à une interrogation radicale sur leur identité et sur leur statut juridique. Quelle est la spécificité d'un établissement de crédit qui pratique la quasi-totalité des opérations bancaires ? Le monopole du seul livret A justifie-t-il la finalité non lucrative de l'institution ? Sans doute difficilement. (...) Il est de plus en plus évident que le statut d'un établissement à but non lucratif ne peut guère servir de fondement à la prise en charge de risques bancaires croissants. En outre, une spécificité trop marquée ne permet pas une participation active à la restructuration du secteur bancaire français, voire européen. Enfin, le gouvernement d'entreprise pratiqué aujourd'hui par les Caisses d'épargne n'est adapté, ni à une gestion sous la pression de la concurrence, ni à des opérations de restructuration comme en exigera l'Union économique et monétaire de l'Europe. Ainsi, se profile la perspective d'une nouvelle réforme voulue par les dirigeants des Caisses d'épargne et envisagée par les pouvoirs publics. (Moster, 2000 : 53-54)

2.3. Les caisses Desjardins du Québec : membres de la plus importante institution financière au Québec

Les caisses Desjardins font aujourd'hui partie du Mouvement des caisses Desjardins, la première institution financière au Québec. Les écrits présentent généralement la période contemporaine en deux temps : de 1945 au début des années 1970, et 1970 à nos jours (Malo et Lejeune, 2000; Poulin, 1998 ; Poulin *et al.*, 2000; Rousseau et Levasseur, 1995).

Au lendemain de la guerre, **de 1945 jusqu'au début des années 1970**, le Mouvement des caisses Desjardins connaît une période d'**expansion et de consolidation**, marquée par une croissance sans précédent de l'actif, du sociétariat, une poussée des caisses urbaines.

À compter de cette charnière en effet, plusieurs phénomènes vont placer le Mouvement Desjardins devant la nécessité de redéfinir ses pratiques, ses façons de faire et ses manières d'être : la croissance rapide mais inégale de son volume d'affaires, l'accroissement et la diversification du sociétariat, l'essor de la consommation de masse, la polarisation de la croissance dans les milieux urbains, l'élargissement de la concurrence. (Rousseau et Levasseur, 1995 : 13).

En observant davantage la situation du point de vue du Mouvement, P. Poulin souligne que cette période est d'abord celle d'une « expansion marquée par un effort de consolidation du réseau et des structures d'organisation », avec toutefois un certain « conservatisme » des caisses, qui se modernisent à partir des années 1960. (Poulin, 1998 : 12). L'avènement de la société de consommation crée des attentes parmi les membres. Les caisses semblent alors avoir de la difficulté à composer avec le changement social, et demeurent conservatrices (Poulin, 1998). C'est une période d'« affirmation » pour les caisses (Poulin *et al.*, 2000 : 59).

Depuis 1970, le Mouvement des caisses Desjardins est un **grand établissement financier moderne**, un géant qui mise sur l'innovation, à l'avant-garde de l'informatique bancaire, partenaire du développement et ouvert sur le monde (Poulin *et al.*, 2000).

Le **décloisonnement** des activités favorise le travail conjoint des caisses et des sociétés filiales de Desjardins, opérant dans les différents sous-secteurs (différents piliers) du secteur financier. Après des années de regroupements, fusions et acquisitions, le Mouvement est présent dans les services bancaires, les assurances

(Groupe Desjardins assurances générales, Assurance-vie Desjardins), les services fiduciaires et les fonds mutuels (Fiducie Desjardins), et le courtage de valeurs mobilières (Valeurs mobilières Desjardins). Les caisses ont **renforcé leur bras financier** en créant une caisse centrale, la Caisse centrale Desjardins (1979) ainsi qu'une Corporation de fonds de sécurité de la Confédération. Progressivement, les services se sont de plus en plus **automatisés** : guichets automatiques à partir de 1981, terminaux de paiements dans les commerces à partir de 1988, « caisse à domicile » avec le service Accès D à partir de 1996 (accès téléphone ou internet). La période est également marquée par la montée de la **professionnalisation de la gestion et des conseillers**, de la place du directeur général comparée à celle du président, de la montée des services de soutien centraux, dans les caisses. Les structures ont eu tendance à la **centralisation**, au profit de la Fédération régionale, puis de la Confédération provinciale. En effet, les caisses, regroupées en unions régionales au cours du siècle, se regroupent au sein d'une confédération dans les années 1980. Une réorganisation en 1988 met en place quatre **sociétés de portefeuille** mères (une société financière, une société de services, une société d'investissement et une société immobilière), à la tête de sociétés de portefeuille intermédiaires et de filiales, ce qui permet la recherche de capitaux sur le marché financier. En 1994, une autre réorganisation des structures distingue deux instances au niveau de la Confédération : une **instance législative** (conseil d'administration (CA)) et une **instance exécutive** (comité des directeurs généraux). Cette réforme entraîne une « séparation plus marquée des composantes « association coopérative » et « entreprise » du Mouvement » (Poulin *et al.*, 2000 : 102). Alors que la commission de crédit est abolie dans chacune des caisses en 1996, et alors que le conseil de surveillance devient un conseil de vérification et de déontologie, un changement plus important se décide au Congrès des dirigeants et dirigeantes des caisses Desjardins : instaurer une **Fédération unique** au 1^{er} juillet 2001, par fusion des deux paliers que sont les fédérations et la Confédération. Le palier intermédiaire, jadis constitué de fédérations, est remplacé par un palier strictement associatif : les **conseils de représentants** (CORE), incluant des dirigeants et directeurs généraux de caisses. Par ailleurs, les décisions prises au niveau du Mouvement deviennent de plus en plus exécutoires. Dans les caisses, afin d'offrir un service plus rapide, plus efficace, et pour davantage de rentabilité, un vaste processus de **réingénierie** est lancé en 1994. Ce processus renforce la distinction entre services à valeur ajoutée assumés par des conseillers de plus en plus professionnalisés, et services courants en auto-service (guichets automatiques, etc.) plutôt qu'offerts aux guichets par des caissières ou caissiers. La réingénierie s'accompagne d'encouragements, par le

sommet du Mouvement, d'une part à faire des **fusions** de caisses et d'autre part à faire des alliances de nouvelles caisses pour offrir dorénavant leurs services financiers aux entreprises dans des Centres financiers aux entreprises (CFE) couvrant un plus large territoire que celui de la caisse (Malo, Lévesque, Chouinard, Desjardins et Forgues, 2001).

En faisant une lecture **stratégique** de la situation (Harbour, 1997), les caisses n'avaient pas d'autre choix que de **changer pour survivre** dans l'environnement concurrentiel, en privilégiant la performance financière, l'efficacité organisationnelle (réingénierie), la qualité de service, le réseau et les synergies entre les différentes composantes du Mouvement des caisses Desjardins. Dans cette vision, la caisse s'adapte, mais les décisions restent prises dans les intérêts des membres.

La loi du marché est aussi impitoyable pour les coopératives que pour les autres types d'entreprises. Comme le Mouvement des caisses Desjardins est l'un des principaux intervenants de l'industrie canadienne des services financiers, il doit donc savoir déceler l'évolution de la situation dans cette industrie, cerner les enjeux, pour être en mesure de poser les actions qui lui permettront d'y survivre et d'y prospérer. » (Harbour, 1997 : 102). « Je dirai finalement que les caisses, malgré toutes les pressions qu'elles subissent, doivent aussi s'assurer que les valeurs propres à la coopération sont prises en considération dans les décisions d'affaires. Elles doivent mettre en valeur leur « différence coopérative » et s'assurer que ce sont toujours les intérêts de leurs membres qui sont à la base de leurs initiatives. (Harbour, 1997 : 105).

Dans cette littérature, les changements survenus dans les caisses Desjardins depuis la seconde guerre mondiale sont attribués aux évolutions de **l'environnement** social, économique, au changement des attentes des consommateurs, aux changements dans les activités, dans le secteur. Les caisses se sont ajustées aux règles du jeu du secteur bancaire.

Adoptant une perspective plus **sociologique**, Y. Rousseau et R. Levasseur (1995) lient les transformations des caisses à la dynamique des **rapports sociaux**. Ils portent leurs regards sur l'intérieur de la caisse, les rapports entre les acteurs **internes**. Après 1945, le projet alternatif des caisses soutenu par la petite bourgeoisie s'est transformé en projet de croissance et développement de Desjardins dans le système économique.

Dans l'après-guerre, on glisse de la résistance à l'adaptation. Ce déplacement de perspectives au sein du Mouvement des caisses est favorisé par la montée des agents de la technocratie. Leur projet est

d'amener le Mouvement Desjardins à profiter des possibilités de croissance à grande échelle sur les marchés financiers et à participer au développement de l'économie québécoise. (Rousseau et Levasseur, 1995 : 17).

Contrairement à la lecture stratégique, dans laquelle les changements au sein des caisses proviennent essentiellement des pressions de l'environnement, les tenants d'une approche sociologique mettent au premier plan les changements des acteurs :

Les pratiques relatives à l'épargne et au crédit, voulons-nous démontrer, ne sont pas qu'une réponse aux pressions du marché, mais l'expression plus large d'un rapport social. (Rousseau et Levasseur, 1995 : 19).

Les rapports entre les caisses sont marqués par un inégal développement entre les caisses, des tensions entre caisses rurales et urbaines, entre caisses et fédérations plus ou moins développées, entre agents centraux, régionaux et locaux (Rousseau et Levasseur, 1995 : 18).

Le paternalisme du début s'est transformé en une structure hiérarchique et technocratique. La figure « paroissiale » des membres est devenue « technocratique » puis « individualisante » (Thériault, 1997).

Les écrits s'accordent donc pour reconnaître que les objectifs et priorités des caisses ont changé en même temps qu'elles, de concert avec le comportement des consommateurs, l'environnement et la base sociale des caisses. Selon P. Poulin, historien du Mouvement Desjardins, quand on se penche sur le rôle social des caisses, il ne faut pas oublier que la rentabilité était une contrainte présente dès la création des caisses :

Il faut se garder d'idéaliser le passé et d'en extraire un modèle prétendument parfait qui tiendrait lieu de référence. (Poulin, 1998 : 364).

(...) si elles ont le mérite de rappeler aux caisses les exigences d'équité et de solidarité qui découlent de leur mission sociale, les critiques trahissent parfois une conception romantique de la coopération assez peu attentive aux contraintes de la rentabilité. (Poulin *et al.*, 2000 : 124).

En même temps, la littérature sur leurs transformations fait apparaître plusieurs **défis rencontrés actuellement par les caisses Desjardins**, qui mettent en péril leur identité d'entreprise collective. Les principaux enjeux soulevés sont ceux de la démocratie et de la participation, de la répartition du pouvoir entre les

administrateurs locaux et le Mouvement, de la croissance externe par des sociétés à actions, des réponses aux besoins des membres ainsi que de l'éloignement du membre, de la croissance des inégalités, du mieux-être de la collectivité, de la trop faible présence des jeunes, etc. (Beauchamp, 1997; Côté, 2001; Lévesque, Bouchard et Grant, 1997; Lévesque et Malo, 1995). Les dangers qui guettent l'identité propre des caisses Desjardins nous semblent bien résumés par R. Parenteau :

(...) la suprématie de la technologie, la tentation de la rentabilité maximale, la concentration excessive du pouvoir, le danger de la standardisation, la fascination de la croissance indéfinie et le mirage de la mondialisation. (Parenteau, 1997 : 21)

Aux yeux des usagers, les caisses présentent peu de différences avec une banque à charte et le Mouvement aurait intérêt à communiquer davantage sur son identité coopérative (Beaulieu-Chassé, 1989; Beauchamp, 1994). Dès lors, qu'en est-il de la spécificité des caisses, comment parviennent-elles encore se démarquer ?

3. ... Mais une distinction renouvelée

Plusieurs auteurs nous expliquent comment les caisses continuent pourtant de se distinguer des banques classiques.

3.1. Une distinction possible et même souhaitable : les atouts de la spécificité des caisses

Malgré les bouleversements du secteur financier, dont les caisses participent, il leur reste des caractéristiques propres, qui peuvent aujourd'hui représenter des atouts, tant au plan du développement économique et social que de leur stratégie.

Dans une approche stratégique D. Côté (Côté *et al.*, 2001) souligne que la différenciation est possible en contexte concurrentiel, en montrant que le mode d'organisation coopératif est porteur **d'avantages concurrentiels**. L'auteur constate une convergence entre le nouveau paradigme managérial et l'organisation coopérative, à condition qu'elle renforce son fonctionnement démocratique.

Curieusement, les entreprises capitalistes seront à la recherche de cette même réponse qui leur permettra de solutionner le dilemme du développement incessant d'une proposition d'affaires irrésistible pour le client-roi. L'avantage du mode d'organisation coopératif réside dans ses valeurs, la primauté indiscutable du client doublé d'un statut de

propriétaire (systématiquement négligé), son sens (finalité) profond et son très grand potentiel de légitimité. Cet avantage réside également dans une structure d'association (sous-développée) qui recèle les fondations d'une relation privilégiée avec son client « propriétaire-usager ». Les entreprises capitalistes devront se réinventer pour en arriver à un tel niveau de complicité avec leurs clients. (Côté *et al.*, 2001 : 330)

Face à la question controversée de la concentration et de la complexification des groupes financiers, tendance à laquelle participent aussi les coopératives financières, on peut avancer que les **groupes bancaires coopératifs** ont des spécificités qui les distinguent des groupes bancaires classiques, tant au niveau de leur structure, de leur identité et culture, que de leurs principes (Palomo et Carrasco, 2001).

Les caisses participent enfin à un **développement** durable et raisonné de la société (Pflimlin, 1999). Elles, « contrairement à d'autres, ont été gérées avec prudence et sont créatrices d'emploi » (Jeantet, dans Lebaube et Reverchon, 1999 : 3). La proximité des clients demeure un atout, un modèle fondé sur la confiance (Menez, Richiez-Battesti : 1999) permet d'articuler mission de solidarité et d'intérêt général et nécessité d'être compétitif. Enfin, les coopératives financières entretiennent des liens de proximité avec leur communauté (MacPherson, 1999). À un niveau mondial, les caisses pourraient faire de la finance un outil au service d'un contrat social mondial, afin de contrer la « financiarisation aveugle et redonner à la finance les moyens d'être de nouveau au service de la création de richesse nécessaire à la satisfaction des besoins individuels et collectifs de base des huit milliards de personnes qui habiteront la planète dans seulement vingt-cinq petits Noël. » (Petrella, 1997 : 13). À un niveau plus local, les banques coopératives peuvent se différencier en jouant un rôle dans les financements par **micro-crédit**, notamment pour la création d'entreprise (De Boissieu, 2000 : 73).

3.2. Les caisses d'épargne en France : une coopérativisation unique

Dès le **projet stratégique** adopté en 1999, les caisses d'épargne manifestent la volonté **d'affirmer leur différence** par rapport aux banques classiques. Les caisses affirment leur rôle de banque de proximité, visent à être leader dans développement régional, en se positionnant auprès des acteurs de l'économie sociale et tiers-secteur grâce à leur proximité et leurs valeurs communes. Les caisses se donnent aussi pour objectif de développer des services de proximité qui pourraient sortir du domaine financier, mais répondre aux attentes clientèle vis-à-vis de leur partenaire du

quotidien : aide au déménagement, réseau de soin, services à la personne qui pourraient se réaliser grâce à des partenariats.

C'est véritablement la **loi du 25 juin 1999** qui transforme les caisses d'épargne, leur donne un statut d'économie sociale, et répond ainsi aux débats sur les questions de propriété, de gestion, de spécificité des caisses. La loi apporte de nombreux changements. Les caisses deviennent des banques coopératives. Fait unique dans l'histoire, elles créent leur propre sociétariat. Elles constituent également la première expérience de multisociétariat en France. Les caisses d'épargne continuent de s'émanciper par rapport à la Caisse des dépôts et consignations, renforcent leur métier bancaire via leur organe central (la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE)), et créent la Fédération nationale des caisses d'épargne (FNCE), chargée principalement des relations avec le sociétariat et des missions d'intérêt général. En outre, la loi affirme explicitement que les caisses remplissent des missions d'intérêt général et organise l'utilisation d'une partie des résultats financiers dans des projets d'économie locale et sociale (PELS).

Les réactions à cette transformation ont été diverses. Les **concurrents** des caisses d'épargne, par la voix de l'Association française des banques, ont dénoncé un scandale :

Car, si martingale il y a, c'est uniquement à la structure Caisses d'épargne qu'elle profite. Les 60 % de fonds propres qui restent en réserve aux Caisses d'épargne, n'appartiennent pas aux sociétaires. « La mutualisation des Caisses d'épargne est un scandale, dénonce un membre du bureau de l'Association française des banques (AFB). L'État, et donc les contribuables, a perdu des dizaines de milliards de francs. (Fay, 2000 : 13).

Les concurrents peuvent s'inquiéter, car l'entrée des caisses d'épargne dans l'économie sociale présente un paradoxe : si elle augmente considérablement le poids des organismes mutualistes et coopératifs dans le secteur bancaire en France (celui-ci passant de 19 % à 28 % de l'activité bancaire française), la loi de coopérativisation des caisses d'épargne augmente également la concurrence dans le secteur bancaire mutuel et coopératif, en permettant aux caisses d'épargne de rivaliser sur tous les plans avec les autres institutions financières (Reverchon, 1999 : 2) :

La véritable innovation introduite par la loi serait donc de permettre aux Caisses d'épargne (...) de pratiquer désormais tous les métiers bancaires jusqu'au marché boursier, de racheter d'autres établissements financiers (le Crédit foncier de France, et son marché des obligations

foncières, sont ainsi tombés dans l'escarcelle de l'Écureuil, en attendant d'autres acquisitions), de devenir un acteur international en ouvrant son capital à des acteurs étrangers (la décision ne devrait guère tarder)... et du même coup de devenir un concurrent de poids pour les autres banques coopératives !

D'un point de vue **juridique**, la coopérativisation apparaît toutefois **incomplète**. J.-L. Sauffroy (2000) fait remarquer que c'est un « aménagement important des principes juridiques coopératifs qui est constaté, tant en ce qui concerne la finalité de la coopérative qu'en ce qui concerne le principe de la double qualité ou le principe démocratique. » (Saufroy, 2000 : 66). En effet, les sociétés locales d'épargne ont pour finalité de placer et développer le capital des caisses, leur objet ne correspond donc pas à une activité économique pour l'usager. La personne est un usager de la caisse, mais un sociétaire de la société locale d'épargne (SLE), donc d'une autre entité, ce qui ne réalise pas l'engagement d'activité du coopérateur, et exclut le versement de ristournes. Enfin, la gestion démocratique est indirecte, et malgré le vote selon le principe « un homme, une voix » dans les SLE, il est possible, au niveau de la caisse, de pondérer les voix des SLE en fonction du nombre de parts dont elles sont titulaires. Toutefois, le véritable défi des caisses d'épargne reste l'animation de son sociétariat et la réalisation des missions d'intérêt général.

S. Koulytchizky (2000) met en avant les **dualités** de l'entrée des caisses d'épargne dans l'économie sociale. Une première oppose la gestion compétitive à la mission d'intérêt général. La seconde réside dans la dichotomie entre groupe coopératif et entreprise de proximité. Pour retrouver une « unicité », un « gouvernement d'entreprise homogène », les caisses d'épargne ont des **possibilités d'innovation** : par le rôle à jouer des salariés (via les syndicats ou en tant que propriétaire), de la puissance publique (Caisse des dépôts et collectivités locales), par la mission donnée aux administrateurs, par l'entente sur des indices « éthiques » pour les missions d'intérêt général.

Ces missions d'intérêt général suscitent des **attentes**. Dans une entrevue accordée au journal *Le Monde*, Th. Jeantet est interviewé sur ce que l'on pourrait attendre de cette mission sociale des caisses d'épargne :

On attend de l'économie sociale qu'elle joue un rôle dans l'émergence d'une autre politique de croissance. Il lui revient de créer les conditions d'une économie qui réintégrerait le maximum d'acteurs, par l'accès de tous au crédit et aux dépôts, le financement de la politique de la ville et la création d'activités dans des champs inexplorés, comme l'habitat social sous forme coopérative.

Les caisses d'épargne pourraient intervenir sur le problème de l'épargne populaire et sur l'invention d'une « économie sociale urbaine » :

Nous avons été capables de mettre en place des expériences locales et des micro-initiatives, mais il est temps de passer à un stade supérieur. Il faut mettre en place des réseaux, structurer, et c'est là que les financeurs, dont les Caisses d'épargne, doivent intervenir en coopération. (Jeantet, dans Lebaube et Reverchon, 1999).

D. Duet fait bien ressortir la cohérence de la transformation avec l'identité des caisses. Pour D. Duet, les caisses d'épargne renouent avec leur « énergie originelle », leur inspiration, après la période d'« hypnose étatique », pendant laquelle « la vision d'origine s'est progressivement étreinée » (Duet, 2000b : 115). Elles avaient un « **destin coopératif** » (Duet, 2000b; 2000c). Bien entendu, l'identité est conçue comme dynamique, « la fidélité à des principes consiste à les faire travailler en permanence et non à les fossiliser, afin qu'ils apportent des éclairages sur les situations nouvelles et qu'ils continuent à inspirer l'entreprise dans sa marche permanente : n'oublions pas que l'âme, c'est ce qui anime. » (Duet, 2000b : 119). Et plus loin, il nous est expliqué pourquoi l'esprit de l'entreprise semble tout à fait adapté à la période actuelle :

L'argent paraît redevenu un facteur d'inquiétude et de déstabilisation, voire d'angoisse sociale, ce qu'il était à l'époque de la révolution industrielle. Dans ce contexte, n'attend-on pas implicitement de la Caisse d'épargne et du sens qu'elle a toujours donné à son action, des réponses mettant délibérément l'argent au service du mieux-être, de l'intégration à la société, des équilibres familiaux, locaux et régionaux?... On le voit, la conception des fondateurs paraît n'avoir jamais été aussi actuelle (...). (Duet, 2000b : 119)

Les commentaires du président du directoire de la Caisse nationale des caisses d'épargne abondent dans le même sens et considèrent la transformation comme une opportunité :

Les Caisses d'épargne ont l'opportunité de faire converger leur culture et leurs valeurs avec les exigences d'efficacité et de rentabilité du monde bancaire. (Milhaud, 2000 : 51)

Et plus loin :

Les Caisses d'épargne ont toujours pensé que l'économique et l'humain ne devaient pas s'opposer, mais qu'en mettant le premier au service du second elles demeuraient fidèles à l'inspiration qui leur a donné naissance. Elles ont à nouveau l'ambition de le prouver. (Milhaud, 2000 : 52).

Cette transformation consacre-t-elle les spécificités des caisses d'épargne ou bien les amène-t-elles vers une banalisation plus complète lors d'une prochaine réforme ? D. Duet souligne que cela dépendra du professionnalisme et de la passion que mettront les acteurs à rendre les Caisses **instituentes**, en reprenant la distinction de H. Desroche entre l'institué et l'instituant :

Les Caisses d'épargne vont faire partie de l'économie sociale instituée. Si elles se contentent de cette reconnaissance, qui n'est qu'un moyen, le statut coopératif n'aura pas grande fécondité pour elles et risque de déperir et de devenir coquille vide. À l'inverse, si elles en font un usage productif, c'est-à-dire se montrent capables d'être institutantes, d'instituer et de promouvoir de l'innovation, de l'implication dans le développement local, des réponses à des besoins nouveaux, des outils pour de nouvelles solidarités, de la réelle valeur ajoutée pour leurs clients et leur environnement..., c'est leur avenir en tant qu'entreprise d'économie sociale qu'elles assureront également. (Duet, 2000b : 124).

La **transformation des clients en sociétaires** est donc un défi majeur, non simplement parce qu'il faut vendre les parts sociales, qui offrent une bonne sécurité contre une faible rémunération (Fay, 2000), ni seulement parce que cette rémunération oblige les caisses à augmenter leur rentabilité (Morio, 1999 : 17), mais surtout à cause du « difficile apprentissage du mutualisme ». Lors des premières assemblées générales des SLE, pour l'élection de leurs conseils d'administration :

Les syndicats ont dénoncé les « conditions de forme contestables » et un « noyautage » politique de ces élections (...). Laurent Fabius a parlé de « dysfonctionnements » et demandé à la direction de l'Écureuil de veiller « à ne pas mêler critères politiques et compétences ». La direction reconnaît que des excès, marginaux, ont eu lieu. (Fay et Santi, 2000 : 14).

Toujours est-il que cette réforme semble consacrer la **spécificité** des caisses d'épargne dans le paysage bancaire français, en confortant la spécificité du livret A, et en affectant une partie des résultats au financement de projets d'intérêt général. La loi entérine en effet la particularité du **livret A**, souvent menacé de banalisation (Duet, 2000b : 108; La Documentation française, 1999). Or le livret A est un produit bien spécial, son histoire :

(...) va bien au-delà de celle d'un simple produit financier. C'est celle d'outil social sans équivalent qui permettra aux classes populaires d'apprendre à se prémunir contre la misère, alors inéluctable lorsque apparaissent la maladie, l'incapacité de travail et la vieillesse. Celle d'un outil pédagogique qui offrira à tous la possibilité de se familiariser avec le monde financier. Celle d'un outil unique de régulation de la dette publique. Celle aussi d'un irremplaçable outil de développement.

Du financement des canaux à la Caisse des écoles; du soutien à l'effort de guerre à celui de reconstruction; du développement local à la construction de logements sociaux : le livret est toujours présent, toujours utile. (La Documentation française, 1999 : 5)

De même, les caisses d'épargne continuent les activités de leur association **Finances et pédagogie**, et créent une fondation nationale, reconnue d'utilité publique, la **Fondation caisse d'épargne pour la solidarité**, qui pourra héberger sous égide les fondations des caisses régionales. Au sein de cette fondation, se poursuivront les activités de l'ANSSE (Association nationale service senior écureuil) en direction des personnes âgées telles les activités de maintien à domicile, et en développera d'autres pour lutter contre l'exclusion sociale et l'illettrisme (Culture Groupe, 2001b).

La loi, pour remplir les missions d'intérêt général, organise le financement de projets d'économie locale et sociale. La Fédération nationale des caisses d'épargne a annoncé les **deux axes principaux pour les PELS** (Fédération nationale des caisses d'épargne, 2001a,b,c, d,e): la solidarité dans le domaine social et civique ainsi que celle dans le domaine financier et la création d'entreprise.

1) La **solidarité dans le domaine financier et la création d'activités** : il s'agit d'apporter des solutions financières et d'accompagnement lorsque les conditions normales de marché ne peuvent résoudre certaines situations. Les caisses d'épargne souhaitent prioritairement favoriser la création d'activité et l'insertion par l'emploi dans le cadre de l'économie solidaire, à travers différents partenariats avec l'ADIE ou France Active, apporter un soutien financier et répondre aux besoins d'accompagnement, et favoriser l'apprentissage à la vie financière et à la maîtrise de l'argent.

2) La **solidarité par l'engagement social et civique** : les caisses d'épargne vont concentrer leur action dans six domaines : faciliter l'acquisition des savoirs de base; favoriser l'autonomie des personnes âgées, malades, handicapées, etc.; privilégier l'insertion par la formation à l'emploi; satisfaire les besoins fondamentaux; encourager l'insertion culturelle et sportive; valoriser le patrimoine naturel et culturel.

3.3. *Les caisses Desjardins du Québec : la distinction coopérative toujours d'actualité*

Les caisses ont certes changé, mais en préservant les éléments fondamentaux de leur distinction coopérative : la **propriété des membres** et donc le caractère inaliénable des caisses (qui ne sont pas OPAbles), le mode de fonctionnement **démocratique**, la force de l'action collective (Béland, 1997; Poulin *et al.*, 2000; Proteau, 1994). On peut mettre en avant une spécificité dans la **prise de décision stratégique**, qui est caractérisée dans les caisses par un partage de l'initiative, un processus collectif, une prise en compte des caractères spécifiques de l'organisation (vocation, culture, structure), une actualisation de la participation des membres (sondages, instances élues), bien qu'elle soit davantage sollicitée que spontanée (Giroux, 1990). D'autres explorent **l'éducation coopérative** véhiculée par les employés auprès des membres (Côté *et al.*, 1993). Une vaste littérature met en lumière le rôle des caisses dans le **développement local**, en montrant un impact positif des caisses sur le développement économique, l'emploi, le revenu, les entreprises créées (Bérard et Malo, 2000; Chalifoux, 1996; Huot *et al.*, 2000a; Huot *et al.*, 2000b; Lebossé, 1996, 1997a,b, 2000; Pasquet *et al.*, 2000; Van Kemenade et Lévesque, 1999; Saucier *et al.*, 2000). Nous disposons aussi d'études sur l'engagement des caisses envers la collectivité, selon la perspective des stakeholders (Roy, 1997; 1998). Le Mouvement des caisses Desjardins intervient également dans le **développement international**, via Développement international Desjardins, qui intervient en Afrique, Amérique latine, Asie et Europe de l'Est (Malservisi, 1996). Plus récemment, des études ont cherché à mettre en lumière un rapport entre les caisses et la **cohésion sociale** (Camus, Malo et Lévesque, 2001 ; Huot, Malo et Lévesque, 2001a; Mager, Malo et Lévesque, 2001 ; Malo, Lévesque, Chouinard, Desjardins et Forgues, 2001). Ces études montrent que, malgré le regroupement des services financiers aux entreprises dans des centres financiers aux entreprises, résultant d'alliances de caisses, forme d'impartition qui entraîne une perte de proximité, les caisses maintiennent un lien local en gardant ouverts, lors des fusions de caisses, les points de service, en conservant un ratio de guichets en mode assisté/ guichets automatisés relativement élevé dans les petites localités. Toujours selon les mêmes études, les caisses semblent bien connectées à leur milieu (bénévolat, implication directe). Elles font toujours preuve de solidarité, mais d'une solidarité ciblée (Huot *et al.*, 2000b). Les caisses Desjardins semblent étroitement liées à l'émancipation économique des personnes (Béland, 1997; Dupuis, 1999), et plus particulièrement au **développement**

économique du Québec (Poulin *et al.*, 2000). À tel point que le Mouvement des caisses Desjardins est parfois présenté comme l'un des grands acteurs d'un modèle québécois de développement, agissant pour le développement économique du Québec en partenariat avec l'État, ce qui est officialisé par la présence du Mouvement aux Sommets économiques du Québec (en 1977, 1982), au Sommet de l'emploi en 1996, autour d'une table où sont présents le gouvernement, les syndicats et le patronat (Dupuis, 1997; Malo, 1997). L'approche du modèle québécois de développement laisse une place centrale aux **partenariats** (Malo, 1997, Favreau et Malo, 1997). Les caisses Desjardins ont ainsi établi des passerelles avec la nouvelle économie sociale, ce qui leur permet d'actualiser leur identité, en soutenant notamment des organismes communautaires, cercles d'emprunt, fonds locaux de développement (Ayoub et Malo, 2000; Bérard et Malo, 1998; Ignatieff et Malo, 1997; Malo et Moreau, 1999).

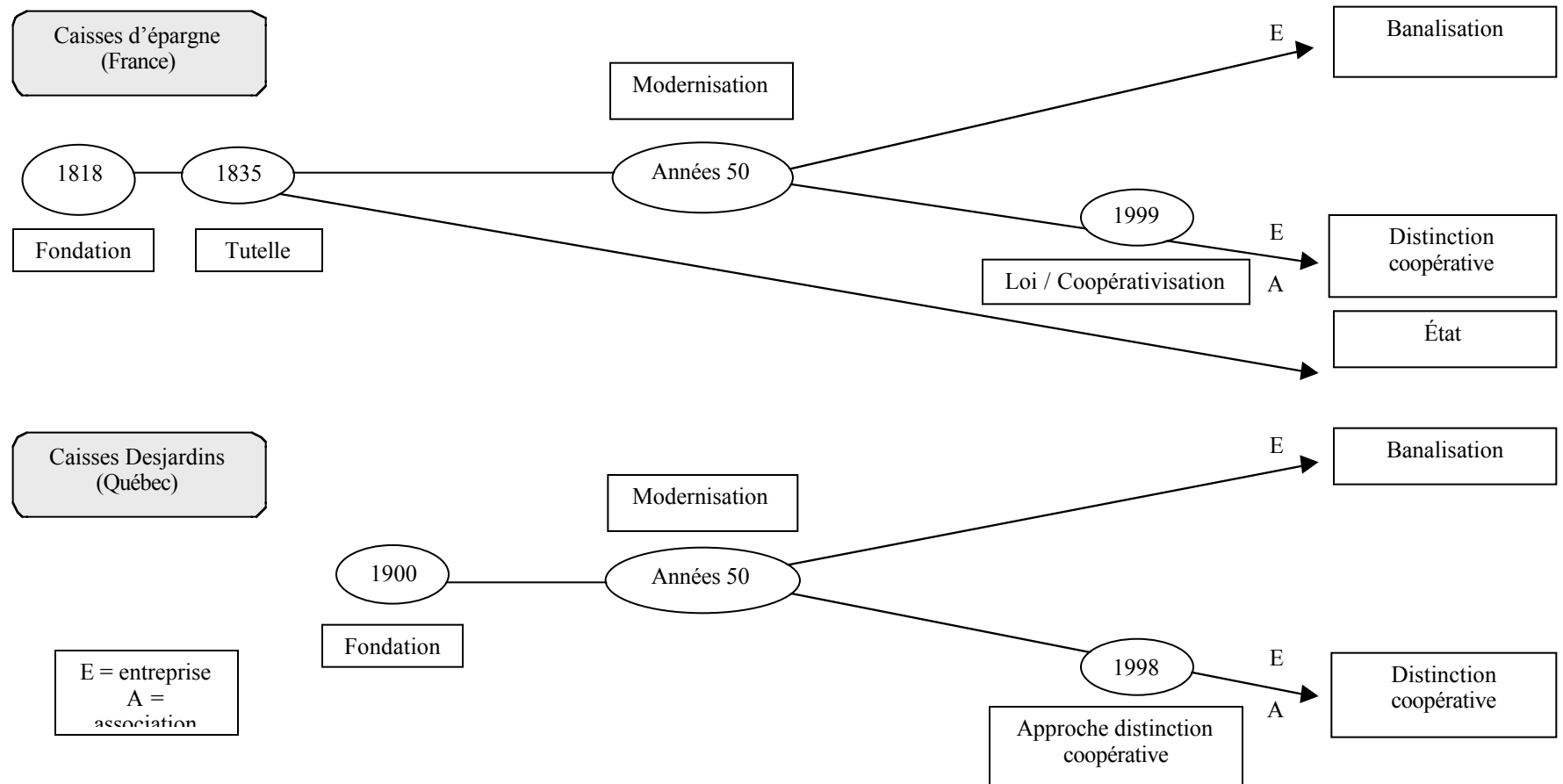
Plusieurs éléments nouveaux sont apparus dans l'actualité récente des caisses. La **loi** portant sur les caisses, loi provinciale, a changé (en juin 2000). Désormais les caisses ne sont plus dénommées « coopératives d'épargne et de crédit », mais « coopératives de services financiers ». La loi prévoit aussi la création dans les caisses d'un **fonds d'aide au développement du milieu**. En effet, depuis quelques années, les caisses Desjardins **s'intéressent à leur distinction coopérative** et cherchent à la valoriser (Mouvement des caisses Desjardins, 2001c,d). **L'approche « distinction coopérative »**, adoptée par le CA de la Confédération en 1998 et rendue publique en 1999 (Mouvement des caisses Desjardins, 2000), met en avant les « 4 P inimitables », soit pouvoir (participation), propriété (collective), partage des excédents, patrimoine collectif inaliénable (acquisition continue de compétences et d'expérience, constitution de réserves financières impartageables), les « 3 E différents », à savoir engagement dans le milieu, éducation coopérative, économique et financière, entraide entre les coopératives, et les « 2 P essentiels », pratiques commerciales et pratiques de gestion. En 2001 ont été annoncées la création d'un **Fonds de capital régional et coopératif**, mobilisant du capital de risque pour le développement des régions et des coopératives, avec l'appui du gouvernement québécois qui intervient par des exemptions fiscales, et celle des **fonds d'entraide Desjardins**, destinés à offrir des produits de solidarité, en partenariat avec des organismes d'aide budgétaire.

Comme nous l'avons vu au fil de cette revue de littérature, caisses d'épargne et caisses Desjardins **naissent en se distinguant** des autres institutions financières, notamment pour rendre un service financier accessible à une partie de la population qui en est exclue et lier éducation, pédagogie, et responsabilité, *self-help*. Les deux

caisses apparaissent alors comme des innovations. Ensuite, toutes deux se rapprochent du marché et de ses pratiques, leur identité spécifique s'en trouve bousculée, jusqu'au **risque de banalisation**. Depuis quelques années, dans un contexte de concurrence de plus en plus vive, les caisses d'épargne comme les caisses Desjardins remettent à l'honneur leur distinction, non seulement dans les discours, mais aussi dans les pratiques. Et, parmi les nouvelles pratiques, on remarque la **construction de passerelles** avec des associations. À la page suivante (schéma 1), nous retraçons de manière simplifiée l'évolution historique des caisses d'épargne et des caisses Desjardins.

Au chapitre II, nous explorons les approches théoriques qui peuvent servir de grille de lecture pour cette évolution et proposons une problématique abordant le rééquilibrage actuel des caisses.

Schéma 1 : Caisses d'épargne et caisses Desjardins : banalisation ou distinction ?



CHAPITRE 2

PROBLEMATIQUE

1. Définition et évolution des organisations de l'économie sociale

Afin de comprendre les caisses d'épargne et les caisses Desjardins, de voir ce qu'il en est de leur projet fondateur aujourd'hui, nous allons regarder comment la littérature théorique peut expliquer l'évolution des caisses.

1.1. Diversité de l'économie sociale : vers un lien entre l'ancienne et la nouvelle économie sociale

Avant d'aller plus loin, nous voulons faire remarquer ici la diversité des définitions de l'économie sociale, la polysémie du terme et les diverses réalités qu'il recouvre (Draperi, 1998). Si les définitions de l'économie sociale font l'objet de tant de débats, c'est notamment qu'elles reflètent des projets politiques différents. Toutefois les diverses composantes de l'économie sociale peuvent se rapprocher dans la notion d'économie plurielle et dans des compromis entre ancienne et nouvelle économie sociale.

1.1.1. De nombreuses définitions

Historiquement, la notion d'économie sociale est passée d'une approche disciplinaire de l'économie, à une approche complémentaire à celle de l'économie néo-classique, notamment par la voix de C. Gide, avant de porter sur les organisations prenant en compte les questions éthiques et sociales, soit les coopératives, les mutuelles et les associations offrant des services ou produisant des biens, avec l'apport

de H. Desroche (Lévesque et Mendell, 1999). Il existe aujourd'hui diverses définitions de l'économie sociale, dont nous présentons les principales.

H. Desroche (1983) définit l'économie sociale par ses **composantes** : l'économie sociale comprend trois composantes fondamentales : entreprise coopérative, mutualiste, associative, et quatre aux frontières : entreprise communale (publique avec une certaine autonomie de gestion), communautaire (mixte entre associative et communale), paritaire (entreprise privée gérée paritairement avec un syndicat), participative (entreprise privée avec participation). Les trois composantes fondamentales, **coopératives, mutuelles, associations**, forment la définition de l'économie sociale généralement retenue en France.

Dans la définition de C. Vienney (1994), l'économie sociale est la combinaison **d'un regroupement de personnes et d'une entreprise** produisant des biens ou services, **réciroquement liés par un double rapport d'activités et de sociétariat**. Cette définition est complétée par quatre règles de base qui maintiennent un rapport de réciprocité entre les associés et l'entreprise : 1) une règle relative au groupement de personnes : l'égalité : une personne a une voix; 2) une règle relative aux rapports membres-entreprise : les activités des membres déterminent l'activité de l'entreprise; 3) une règle relative aux rapports entreprise-membres : les excédents sont distribués entre les membres, proportionnellement à leurs activités avec l'entreprise (c'est la notion de ristourne proportionnelle aux transactions); 4) une règle relative à l'entreprise : la propriété est collective et durable (c'est la notion de réserve impartageable). Les acteurs, règles et activités sont étroitement liés et cohérents. Toutefois, cette définition résulte principalement de l'études des organisations coopératives.

Parmi les définitions plus larges, une des plus populaires est celle du Conseil wallon de l'économie sociale, qui a été reprise par le Chantier de l'économie sociale du Québec.

L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par les sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : 1) finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit; 2) autonomie de gestion; 3) processus de décision démocratique; 4) primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. (Defourny, 1995 : 88).

Cette définition, par rapport aux précédentes, présente les organisations d'économie sociale par leurs **valeurs communes**.

La composante associative de l'économie sociale, parfois négligée parce que plus récente, a été prise en compte par J.-L. Laville (1994), qui a étudié les services de proximité. Il définit un nouveau champ, celui de **l'économie solidaire**. Cette économie solidaire se caractérise par : 1) une construction conjointe de l'offre et de la demande par les professionnels et les usagers, à partir d'une impulsion réciproitaire; 2) l'accès à un espace public qui donne aux membres capacité à se faire entendre et à agir en vue d'un changement institutionnel, via des espaces publics de proximité, les processus étant régulés par la solidarité et non par l'argent ou le pouvoir administratif; 3) l'hybridation de l'économie marchande, non marchande (redistribution par l'État) et non monétaire (réciprocité et don, bénévolat).

Toujours dans la perspective de J.-L. Laville (1994), l'économie solidaire serait vouée à occuper une place plus importante dans le modèle de développement en émergence qui ferait une place plus équilibrée aux trois formes d'économie : **l'économie plurielle**. Toutefois certains restent prudents face à ces notions « à la mode ». En effet, cette conception (le tiers-secteur, l'économie solidaire ou l'économie plurielle) :

(...) accepte implicitement le mythe de l'« économie pure » dans laquelle le marché concurrentiel organise harmonieusement les relations entre entreprises (mais Jean-Baptiste Say raisonnait ce modèle dans un contexte de petites entreprises artisanales personnelles) et gomme totalement les rapports de force imposés par le capitalisme et transmis par le marché, dont la concentration des entreprises et l'accroissement des inégalités sont une manifestation (...). (Demoustier, 2001 : 118)

1.1.2. Ancienne et nouvelle économie sociale

Il existe un débat, au Québec comme en France, sur la délimitation de l'économie sociale. Les organisations nées aux siècles précédents, comme le sont les caisses, se sont **institutionnalisées** (Draperi, 1998; Laville, 2001).

Au sein de ce mode de développement, coopératives, et mutuelles subissent des pressions de l'environnement qui se traduisent par des phénomènes d'isomorphismes institutionnels, c'est-à-dire « *des processus contraignants qui forcent les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui affrontent les mêmes contraintes* » (Di Maggio, Powell, 1983, p.150). Cet isomorphisme fait que ces

entités sont « *touchées par la banalisation de leur comportement économique* » (Vivet, Thiry, 2000). (Laville, 2001 : 40).

Et plus loin :

Les entités de l'économie sociale n'ont que faiblement influencé le débat public et ont souvent abandonné l'ambition sociétale au profit de la recherche de performance gestionnaire ou du respect des normes publiques.

La perte de multidimensionnalité s'est donc avant tout manifesté par l'oubli du politique, mais elle peut aussi être repérée dans la distance qui s'accroît entre les composantes de l'économie sociale. Aux deux extrêmes, les coopératives se perçoivent comme des entreprises sur le marché, alors que les associations sont cantonnées dans la sphère sociale. (...). Le maintien d'une cohérence « sectorielle » se révèle alors difficile (Laville, 2001 : 41).

À partir des années 1960, sont nées de nouvelles organisations, pour faire face aux besoins sociaux. On les dit appartenir à **l'économie solidaire en France, à la nouvelle économie sociale au Québec**. Ces organisations sont portées par de nouveaux mouvements sociaux, notamment féministes et environnementaux. Elles se situent dans une logique de socialisme autogestionnaire, se veulent alternatives et démocratiques :

Au total, les initiatives qui se sont développées dans le dernier tiers quart du XX^{ème} siècle renouent avec l'élan associatif de la première moitié du XIX^{ème} siècle en mettant au cœur de leur passage à l'action économique la référence à la solidarité. De façon plus extensive, l'économie solidaire peut être définie comme l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens (Laville, 2001 : 47).

L'économie sociale et l'économie solidaire ont longtemps été en **opposition**, l'économie solidaire critiquant vivement la banalisation de l'économie sociale, cette dernière cherchant à empêcher l'émergence de l'économie solidaire :

Une autre faiblesse de la notion d'économie sociale provient du fossé qui se creuse à certains égards entre les différentes entités du secteur. Surtout lorsqu'elles ont déjà une taille considérable, de nombreuses coopératives adoptent aujourd'hui des comportements et des stratégies qui les différencient de moins en moins de leurs concurrents dans leurs branches respectives. Ce passage progressif à ce que M. Belley (1988) appelle avec humour du « coopétalisme » peut se comprendre au vu des défis qu'obligent à relever une compétition et une internationalisation croissantes. (Defourny, 1995 : 90).

Il ne faut pas oublier qu'il existe un certain passif : l'économie solidaire s'est imposée au départ en réaction à une économie sociale en voie de

banalisation, et l'économie sociale a cherché à faire pression par des réseaux notabiliaires pour invisibiliser cette émergence. (Laville, 2001 : 50).

Toutefois on note un **rapprochement** entre les deux types d'organisations, depuis quelques années. Cette coopération entre économie sociale et solidaire, pourrait donner lieu, selon J.-L. Laville (2001), à une « stratégie d'économie sociale et solidaire », à condition d'obtenir un soutien des pouvoirs publics pour pérenniser des initiatives (création de fonds territorialisés favorisant l'hybridation des ressources), et de **coopérer sur des projets concrets** entre économie sociale et économie solidaire :

Pour ne pas reproduire les incompréhensions liées à ces positions, plus qu'un regroupement volontariste qui ne serait pas porté par les acteurs, ce sont les projets communs qui sont à privilégier. (...) Il s'avère pertinent d'amplifier ce mouvement et d'identifier les dispositifs de travail en commun qui peuvent exprimer un rapprochement par les pratiques, beaucoup plus porteur d'avenir que les déclarations d'intention nationales qui peuvent ne pas être suivies d'effets. (Laville, 2001 : 50)

Pour d'autres, l'économie sociale inclut dans **un seul et même mouvement, l'économie sociale**, les initiatives anciennes et nouvelles, qui sont unies par des règles et des principes communs au-delà de, et sans nier, leur diversité (Demoustier, 2001; Draperi, 1998; Jeantet, 2001; Lévesque *et al.*, 1999). A. Lipietz (2001), dans un rapport qui s'interroge sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, adopte le terme d'« économie sociale et solidaire ».

Th. Jeantet explique que les :

(...) initiatives solidaires sont largement d'économie sociale, dont elles prolongent le mouvement; en enfonçant sans doute leur aiguillon dans le talon des initiatives qui ont déjà réussi à se développer et sont certainement plus instituées. L'économie solidaire est donc un stimulant pour l'ensemble plus vaste auquel elle appartient pour l'essentiel : l'économie sociale. (Jeantet, 2001 : 33)

Les deux dynamiques de l'ancienne et de la nouvelle économie sociale **s'unifieraient dans un même mouvement**. La nouvelle économie sociale ou économie solidaire aurait besoin de l'ancienne économie sociale ou économie sociale pour se développer (Collombon et Parodi, 1997). Les deux générations ont trouvé un **compromis**. Il s'agit pour l'organisation ancienne de donner à l'organisme plus jeune son image de réussite, son soutien pour susciter une reconnaissance, et de recevoir un renouvellement de sa légitimité, un retour aux valeurs coopératives, notamment en

montrant que cette forme économique peut répondre à des besoins sociaux insatisfaits autrement (Lévesque *et al.*, 1999).

Comme on l'a vu, l'économie sociale est un monde de diversité, toutefois, malgré les divergences, il apparaît un consensus sur la coopération possible et souhaitable entre économie sociale et économie solidaire, entre ancienne et nouvelle économie sociale.

1.1.3. Un enjeu de modèle de développement

Les principes de coopération et d'association, **longtemps occultés** par les économistes, ont fait surface dans les **théories de l'entreprise**. Comme le mentionne J. Defourny (1995) au sujet des associations, mais on peut l'étendre à l'économie sociale, les associations peuvent se justifier du point de vue de l'analyse économique par les insuffisances de l'État (offre en fonction de l'électeur moyen), celles du marché (crainte d'un abus de l'entreprise du fait de l'asymétrie d'information), par des théories de l'offre (motivation idéologique ou religieuse de producteur, délégation par l'État). De même, l'association réduit les défauts de coordination (Enjolras, 1999). De plus, il a été montré que la coopération, au sens de collaboration entre acteurs (et non certes, de forme coopérative), peut représenter une solution optimale même si l'on considère que les individus sont mus par l'égoïsme. En effet, en se référant au dilemme du prisonnier, les personnes recherchant leurs propres profits, maximiseront leurs gains par la coopération (Axelrod, 1984). Le concept de coopération longtemps oublié s'est donc frayé un chemin au sein des théories économiques de l'entreprise.

Toutefois, la coopération va au-delà des théories de l'entreprise. C'est un véritable **projet de société** qu'elle propose (Ghislain et Deblock, 1989; Laville, 1994). Ces auteurs soulignent que l'économie sociale ne s'est pas développée autant qu'elle l'aurait pu, parce qu'elle se fonde sur un autre type de rationalisme que le rationalisme libéral, dominant en sciences économiques. Alors que le rationalisme libéral part d'un ordre préétabli, donné à l'homme, le rationalisme associatif cherche à reconstruire un ordre adapté à l'homme, à la nature de l'humanité, notamment en respectant les principes d'égalité et de liberté. Or le projet associatif (au sens large, englobant les coopératives) a perdu ses ambitions. Il s'est heurté, notamment sur la question du rôle de l'État, au jacobinisme (en France) et à la critique marxiste et socialiste, qui l'a relégué à un rôle instrumental. Le projet, promu ensuite par le

mouvement chrétien et moralisateur, s'est vu discrédité et relégué au rang de palliatif, de compensateur, loin de l'alternative au système global capitaliste qu'il était à l'origine. Aujourd'hui, le projet d'économie sociale pourrait reprendre de l'ambition étant donné les déséquilibres de la société et s'inscrire au cœur d'un projet de société.

L'enjeu principal aujourd'hui ne serait plus la reconnaissance de l'importance de l'économie sociale comme telle mais davantage celui du choix d'un **modèle de développement** (Lévesque et Mendell, 1999; Vaillancourt et Favreau, 2001) : le modèle social-démocrate traditionnel, dans lequel le social relève exclusivement de l'État et de la redistribution, le modèle néo-libéral, dans hors du marché et insolvable, et enfin, un modèle de démocratie sociale et économique, qui a la préférence des auteurs, dans lequel le social relève à la fois de l'État et du marché. Ce modèle de développement implique des transformations socio-économiques au niveau institutionnel, notamment l'inclusion de davantage d'acteurs sociaux.

1.2. Émergence et évolution des organisations d'économie sociale

Plusieurs approches ont été développées pour rendre compte de l'évolution des organisations de l'économie sociale. Nous évoquerons ici les lectures socio-historique (Desroche, 1975, 1976, 1993) et socio-économique (Vienney, 1980a,b, 1994).

1.2.1. La perspective socio-historique

Dans une perspective sociologique (sociologie des religions et sociologie de la coopération) et historique, H. Desroche (1975) fait bien ressortir la distinction entre les utopistes et les disciples réalisateurs, les **écarts entre les utopies et leurs incarnations**. Il remarque que les pratiques se caractérisent par une dissidence requise et non une application du message écrit. Selon H. Desroche (1976 : 42), le pionnier allemand F. W. Raiffeisen est inspiré par deux principales utopies. Il rêve d'une *Societas Caritatis* ou *Caritas Gesellschaft*, qui sur le modèle d'un cloître franciscain de Waldbreitbach (près de Neuwied) prendrait la forme d'une société religieuse interconfessionnelle dont les membres renoncent au mariage, à la propriété personnelle, à toute obligation politique ou religieuse et prononcent un vœu d'obéissance absolue pour l'accomplissement de leur tâche coopérative. L'autre source d'inspiration de F. W. Raiffeisen réside dans la communauté des Herrnhuter ou Frères de Herrnhut, établie en Lusace, formée en Bohême par les rescapés pacifistes de l'écrasement des fidèles de Jean Huss, au XV^{ème} siècle. Les premières réalisations sont

donc inspirées **d'utopies communautaires et religieuses**, mais concrétisées dans une pratique coopérative. H. Desroche (1993) met bien en évidence différents courants doctrinaux de l'économie sociale, une tradition social-chrétienne et une tradition socialisante.

H. Desroche présente un schéma récapitulatif qui explique le passage des utopies aux pratiques, les pratiques pouvant être les plus diverses. Le modèle, l'utopie de départ, peut passer par **différents stades** : il peut être refoulé, rêvé, projeté, disputé, appliqué, infiltré, dérivé, mimé, transposé, ou métissé.

Dans ces interprétations transformantes, tout se passe comme si, subrepticement du moins, l'utopie était jaugée selon son potentiel de « réalisabilité », l'écriture du fondateur testée par la pratique de ses traditions (fussent-elles des traditions constituées post factum), le discours validé par des parcours, le plaisir des rêves prouvé par l'épreuve des réalités... (Desroche, 1975 : 403).

Les pratiques ne sont donc pas statiques, elles évoluent, se transforment, mènent éventuellement à une dénaturation.

H. Desroche distingue l'économie sociale instituante et instituée, généralement lorsqu'elle s'institutionnalise, comme l'explique J.-F. Draperi :

H. Desroche distingue en effet deux situations types dans ces relations : l'entreprise est instituante lorsque l'association (le sociétariat) domine l'organisation, et elle est instituée lorsque l'organisation domine l'association. H. Desroche considérerait que ces formes d'économie sociale correspondaient à deux temps de l'entreprise : « Soit que l'économie sociale se comporte comme une force encore instituante face à des dispositions ou des dispositifs que lui propose – ou lui oppose – l'institué. Soit que cette même économie sociale se situe comme une organisation déjà instituée vis-à-vis des potentiels, aspirations, créativité qui postuleraient des alternatives. » (Draperi, 1998 : 15-16)

Dans la droite ligne des travaux de H. Desroche, la contribution de J.-F. Draperi (2000a) explique les transformations des coopératives d'un point de vue de sociologie historique, par la **tension entre les pratiques et les principes coopératifs**. Se plaçant sur un **plan doctrinal**, il met en lumière cinq phases du projet coopératif : la micro-république communautaire étudiée par Desroche, la macro-république coopérative de Gide, le secteur coopératif théorisé par Fauquet, auquel a succédé une phase de développement coopératif pendant la décolonisation et la crise de la régulation fordiste, enfin l'entreprise coopérative à l'ère du libéralisme. Nous sommes aujourd'hui dans une nouvelle phase de transformations. L'enjeu est de

trouver un fonctionnement ainsi qu'une organisation de l'entreprise d'économie sociale, dans une économie dominée par le capitalisme non plus industriel mais financier. Dans cette perspective, le mouvement coopératif se développe dans la tension entre principes et pratiques, **tension qui se résout par une révision des principes à chaque étape.**

La dynamique actuelle de l'économie sociale peut en partie être analysée de la même façon, à deux nuances près : d'une part les principes coopératifs ne concernent qu'une partie de l'économie sociale; d'autre part ils ne semblent pas suffire à comprendre le mouvement coopératif lui-même. Nous avons noté que la tension entre principes et pratiques semblait croître à mesure du développement du mouvement. À chaque nouvel essor ou nécessaire adaptation du mouvement, une révision ou une réactualisation des principes permettait de réduire la tension. C'est cette révision qui autorisait en quelque sorte le passage d'une étape à une autre dans le cadre de la doctrine, c'est-à-dire dans le respect de la cohésion et de l'identité du mouvement. (Draperi, 2000a : 134)

La question aujourd'hui est de savoir si une révision des doctrines fondant le mouvement d'économie sociale serait justifiée et encore suffisante.

1.2.2. La perspective socio-économique

On peut aussi présenter les caisses d'épargne et de crédit, à la manière de C. Vienney (1994), qui examine, une fois l'utopie concrétisée, la **structure socio-économique** de l'organisation. L'organisation d'économie sociale est alors la combinaison **d'une entreprise et d'un groupement de personnes**. Elle apparaît lors de la généralisation de la production marchande, du capitalisme, par le regroupement d'agents dominés, qui décident de prendre en charge eux-mêmes des activités qui leur sont nécessaires et sont délaissées par les agents dominants. L'épargne et le crédit des plus modestes font partie de ces activités, délaissées par les banques commerciales (Vienney, 1994).

C. Vienney (1980a,b) explique les processus de **formation des coopératives** d'un point de vue économique. Les coopératives sont la "combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise, liés par un rapport d'activités et un rapport de sociétariat" (Vienney, 1992-1993a :10). Le rapport d'activités renvoie au fait qu'il y a un rapport, une détermination, entre l'activité des membres et celle de la coopérative. Le rapport de sociétariat désigne le rapport de propriété du groupe de personnes à l'entreprise (le fait que les membres sont minimalement en rapport de propriété avec l'entreprise, ce que C. Vienney (1980b : 251) nomme le rapport de

l'entreprise aux membres) et d'activité (le fait que les activités de l'entreprise sont déterminées en fonction des activités des membres, du moins à la genèse : les membres peuvent être fournisseurs, consommateurs, travailleurs ; identifié comme le rapport des membres à l'entreprise (*ibid.* : 251). Elles se forment pour réorganiser des activités en voie de transformation sous la pression des agents dominants du système socio-économique, mais que ces agents dominants délaissent. La coopérative permet une **adaptation** aux changements économiques nécessaires, c'est-à-dire une insertion dans le marché (logique fonctionnaliste walrassienne) de même qu'une **transformation sociale** (logique marxiste), soit directe, en contrôlant la combinaison productive, soit indirecte lorsque la réorganisation combine aux changements de la production des changements des conditions d'existence de la population dont les producteurs font partie (Vienney, 1980a : 143). Elle se présente comme un régulateur des transformations économiques et sociales.

Une des particularités de C. Vienney est de définir les organismes d'économie sociale par leur structure commune, au sens du système de règles (Vienney, 1994 : 85) et non par leurs valeurs. Il s'en explique par la diversité des valeurs présentes aux origines des coopératives, et surtout par le rôle particulier que se proposent de jouer les coopératives dans l'économie. Les coopératives :

(...) résultent d'un processus au cours duquel certains acteurs ont réorganisé certaines activités et les ont fait fonctionner selon certaines règles, *à la fois* pour résister à l'extension de la production marchande et s'adapter à ses contraintes.

Cette hypothèse implique qu'il est vain de chercher du côté des valeurs affichées par ces institutions les traits communs qui les caractérisent, si ce n'est à un niveau d'abstraction qui leur enlève toute signification sociale. Cela ne veut pas dire que ces valeurs soient sans importance pour chacune d'entre elles. Mais sous cet aspect, elles sont très différentes les unes des autres, et ces références idéologiques ne leur sont pas vraiment particulières. (Vienney, 1994 : 84)

C. Vienney analyse les **transformations des organisations** coopératives. Il insiste sur le lien entre les activités, les règles et les acteurs (1994). Lorsque la coopérative évolue, C. Vienney met en lumière les processus **d'identification des acteurs comme agents** ainsi que le rapport entre les règles spécifiques des coopératives et les règles des agents dominants. Les agents se font requalifier par l'organisation en fonction de leur place dans l'activité et de leurs règles de raisonnement, ils se font requalifier en fonction de critères de l'entreprise donc certains membres peuvent être exclus. C. Vienney (1994) a le mérite de mettre en

lumière, suite aux changements d'activités, les changements d'acteurs (pouvant aller jusqu'au changement de la composition du sociétariat) et avec eux, de référence à la solidarité. Il y a même un **retournement** dans la détermination : à l'origine les personnes appartenaient à une communauté solidaire qui a déterminé la coopérative, au cours du développement de l'organisation, les personnes sont sélectionnées par l'organisation elle-même selon des critères visant à assurer son développement.

Toutefois, on entrevoit la possibilité d'un **rééquilibrage**, par un retour à la contrainte mutuelle égalitaire entre les associés (au sens large incluant leur communauté de référence) et l'entreprise. D'autres acteurs concernés par l'activité peuvent avoir une influence sur la coopérative (syndicats, administrations, institutions financières, etc.). L'institution d'économie sociale, forte de son expérience, peut jouer un rôle de **régulateur et soutenir l'émergence de nouvelles organisations** (Vienney, 1994, 1997).

Nous trouvons l'approche de C. Vienney particulièrement pertinente pour aborder l'évolution des caisses d'épargne en France et des caisses Desjardins au Québec, notamment étant donné la dualité et la tension entre les associés et l'entreprise, qui mènent à un point de retournement, mais laissent entrevoir des perspectives de rééquilibrage. Dans les parties suivantes, nous développons cette approche et voyons comment elle s'applique aux caisses d'épargne et caisses Desjardins.

2. Cadre théorique : la théorie de la formation et des transformations des organisations coopératives de C. Vienney

Nous retiendrons plus particulièrement l'approche de C. Vienney, qui nous permet de rendre compte de l'évolution des coopératives. C. Vienney a ré-utilisé des théories socio-économiques pour élaborer un dispositif d'analyse de la formation et des transformations des coopératives en considérant les activités, les agents et les règles de fonctionnement de l'organisation. On peut même dire qu'il a contribué à la "formation d'un nouveau champ théorique pour l'étude des organisations coopératives, par l'élaboration d'un modèle d'analyse socio-économique de ces organisations", champ théorique qui "succède aux deux approches traditionnellement séparées pour l'analyse des coopératives, la sociologie et l'économie, en les combinant d'une manière qui correspond à la spécificité de l'organisation coopérative." (Malo, 1981 : 158)

2.1. Activités, acteurs, règles de fonctionnement : la combinaison originale d'une perspective marxiste et d'une perspective walrassienne

La combinaison d'une approche fonctionnaliste et d'une approche critique peut surprendre étant donné la grande différence entre elles. Toutefois cette construction théorique se justifie car les théories n'ont ni le même objet ni le même champ de validité.

Je dirais que chacun de ces modèles a un champ de validité qui lui est propre. Le champ de validité du modèle de Walras est un champ fonctionnaliste, c'est-à-dire qu'il représente l'économie à partir des règles du capitalisme marchand, par conséquent, tous les acteurs sont identifiés par leurs places dans les échanges marchands : consommateurs, fournisseurs, salariés, entrepreneurs, etc. (...) (Le modèle de Marx montre) comment les différents systèmes se forment et se transforment (...) l'identification (des acteurs) se fait à partir des places par rapport au processus de mobilisation et de ré-engagement des surplus : les uns équilibrent contribution à la production et utilisation des produits et les autres accumulent les moyens de production nouveaux." "Donc ce sont deux modèles qui ne sont pas du tout comparables parce qu'ils n'ont pas le même objet : l'un a pour objet d'expliquer comment l'économie fonctionne, l'autre comment elle se transforme. Ce qui est moins habituel, c'est sans doute de prétendre, comme je le fais, que l'on peut les utiliser toutes les deux pour rendre compte d'un type d'organisation tel que les coopératives, qui se situent précisément à la fois dans un processus de transformation et d'adaptation fonctionnelle. (Vienney, dans Malo, 1981 : 159)

L'utilisation de ces deux théories permet ainsi de rendre compte de la spécificité des organisations coopératives, qui sont à la fois un outil d'adaptation à l'économie et de transformation sociale. La combinaison des deux modèles d'analyse convient bien aux coopératives qui sont des organisations hybrides. Les organisations de type coopératif, nées en même temps que le capitalisme, "pour continuer à associer, continuer à articuler les aspects des réalités sociales qui, à l'époque, se dissociaient" (Vienney, dans Malo, 1981 : 161), sont instruments d'adaptation et de transformation à la fois :

C'est-à-dire qu'elles sont des groupements qui vont permettre à certains acteurs de faire l'apprentissage du fonctionnement de leurs activités sous la forme d'entreprise, donc en quelque sorte de s'adapter au nouveau mode de fonctionnement de l'économie; mais en même temps (...) de garder entre eux un certain nombre de rapports interpersonnels, de rapports sociaux, de références idéologiques ou politiques auxquels ils étaient attachés. (Vienney, dans Malo, 1981 : 161)

D'ailleurs l'emphase est mise sur une théorie davantage que sur une autre selon les moments de l'analyse. Le modèle marxiste est utilisé pour le pourquoi. Il éclaire particulièrement la période de formation, la genèse, en correspondance avec l'émergence du capitalisme. Le modèle walrassien permet de lire le comment, l'adaptation de la coopérative au système de règles dominant. Il est très utile quand la coopérative a fonctionné pendant quelques temps et qu'elle s'adapte à son environnement.

À partir de ces fondements théoriques (critique et fonctionnaliste), C. Vienney, dans son dispositif d'analyse, regarde, à chaque période :

- Les **activités** de l'organisme, leur type, leur place et rôle dans l'économie.
- Les **règles de fonctionnement** de l'organisation.
- Les **acteurs** qui utilisent cette organisation coopérative, avec leur place par rapport à l'activité, leurs pouvoirs et leurs règles de raisonnement.

Il y a une correspondance entre les activités, les acteurs et les règles de fonctionnement de la coopérative, et ceci à chaque période (Vienney, 1980b : 254).

2.2. Les phases de l'évolution des organisations de type coopératif

C. Vienney a mis en évidence dans l'évolution des organisations de type coopératif deux principales phases articulées autour d'un point de retournement. D'abord l'association domine l'entreprise, puis le rapport s'inverse, avec le risque d'exclusion de certains membres. La possibilité d'un rééquilibrage reste ouverte, ce que nous voulons approfondir dans ce mémoire.

2.2.1. L'association domine l'entreprise

D'abord l'association domine l'entreprise. Lors de la formation, la détermination est qualifiée de génétique, l'entreprise est créée pour satisfaire les besoins des membres.

Cependant l'organisation est elle-même issue d'une autre organisation, davantage associationniste, qui a évolué et s'est structurée en coopérative. L'organisation « de type coopératif » regroupe « dans une même espèce les diverses

catégories de coopératives et de mutualités de protection sociale, d'assurances et de crédit » (Vienney, 1994 : 85).

Lors de la formation des coopératives, la place de leurs activités dans l'économie est typique : ce sont des activités nécessaires pour les acteurs mais délaissées par les agents dominants. La création d'organismes coopératifs est concentrée dans quatre secteurs : production agricole, biens de consommation courante pour les ouvriers urbains, assurances sociales et assurances-dommages, collecte de dépôt et distribution de crédits rattachés aux acteurs et activités qu'elles ont pour vocation de financer.

Les acteurs se regroupent pour prendre en charge ces activités délaissées : “ils occupent des places analogues dans la structure sociale, dans la mesure où ils sont relativement dominés dans leurs rapports avec les capitalistes entrepreneurs. Mais ils n'en ont pas moins les moyens de financer eux-mêmes les activités qui leur sont utiles indépendamment de leur rentabilité.” (Vienney, 1994 : 94). Les acteurs privilégient l'utilité de l'activité sur sa rentabilité, ce qui ne signifie pas que les organisations soient sans but lucratif (Vienney, 1994 : 94). Les personnes ont généralement des références utopiques communautaires. Au raisonnement “à chacun selon ses contributions”, est préféré celui “de chacun selon ses capacités, à chacun selon ses besoins” (Vienney, 1994 : 87). Mais un autre principe consiste à éviter que les surplus ne profitent à d'autres acteurs que ceux qui y participent. Le compromis originel est ainsi un “compromis entre l'admission de mesures marchandes des opérations effectuées par les participants avec leur organisation, et le maintien de relations fondées sur l'égalité et la propriété collective du capital accumulé.” (Vienney, 1994 : 88).

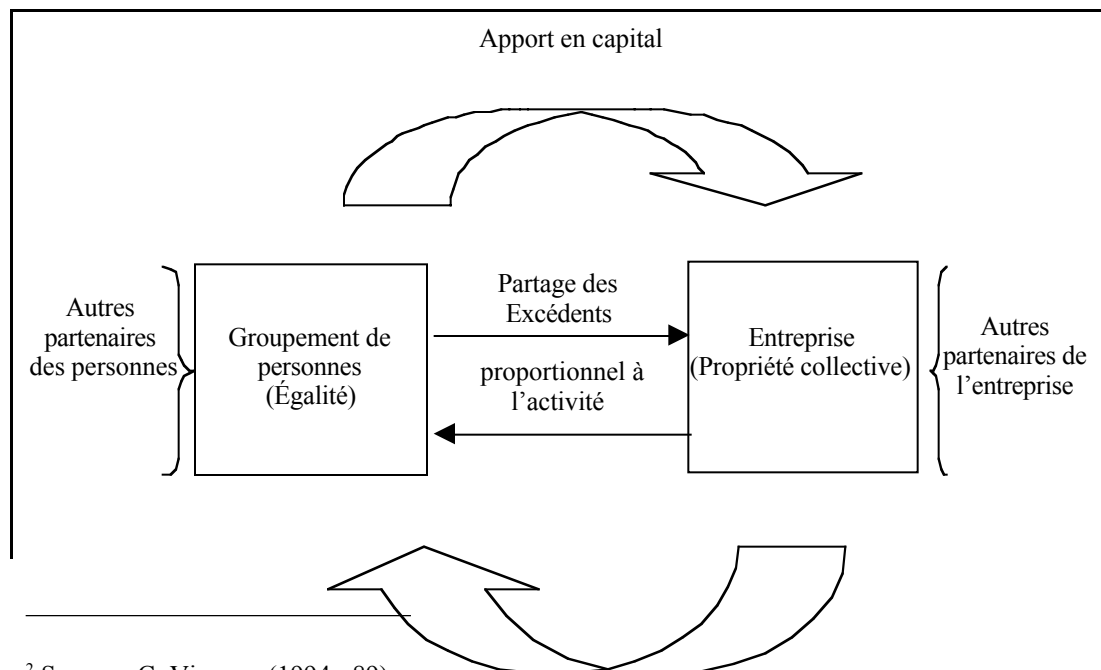
L'État joue un rôle central pour la reconnaissance légale des statuts, mais ceux-ci viennent formaliser des expérimentations préexistantes. Généralement ces statuts vont reconnaître les règles coopératives. L'organisation coopérative se caractérise par plusieurs règles, qui, mises ensemble, maintiennent le double rapport d'activités et de sociétariat. Les règles sont (Vienney, 1994 : 88, 1980b : 251) :

- L'égalité des personnes, selon le principe un homme, une voix, chaque personne a un seul vote quelle que soit la part de capital qu'elle détient. C'est la règle du groupement de personnes.

- La détermination de l'activité de l'entreprise par celle des personnes. Il existe un rapport entre l'activité de l'entreprise et celle des membres. C'est la règle du rapport d'activités, ou encore celle du rapport des personnes avec l'entreprise.
- La répartition des résultats proportionnelle aux opérations faites par chaque membre avec l'entreprise. C'est la règle relative au rapport de l'entreprise avec ses membres. Dans le « s'il est admis » en parlant du partage du profit (Vienney, 1994 : 89), on peut comprendre toutefois que cette règle n'est pas indispensable pour caractériser une organisation d'économie sociale, l'important est que, en cas de partage du profit, celui-ci soit proportionnel à l'activité des membres, toutefois la non-répartition des profits ne semble pas exclue.
- La propriété collective et durable des résultats ré-investis, soit la règle relative à l'entreprise.

Ces règles se structurent progressivement depuis l'expérimentation jusqu'à l'apparition d'une forme coopérative (schéma 2). Alors que la forme et les règles distinctives de la coopérative se structurent, la détermination devient de plus en plus réciproque entre les membres et l'entreprise.

Schéma 2 : Formation des organismes de type coopératif ²



² Source : C. Vienney (1994 : 89)

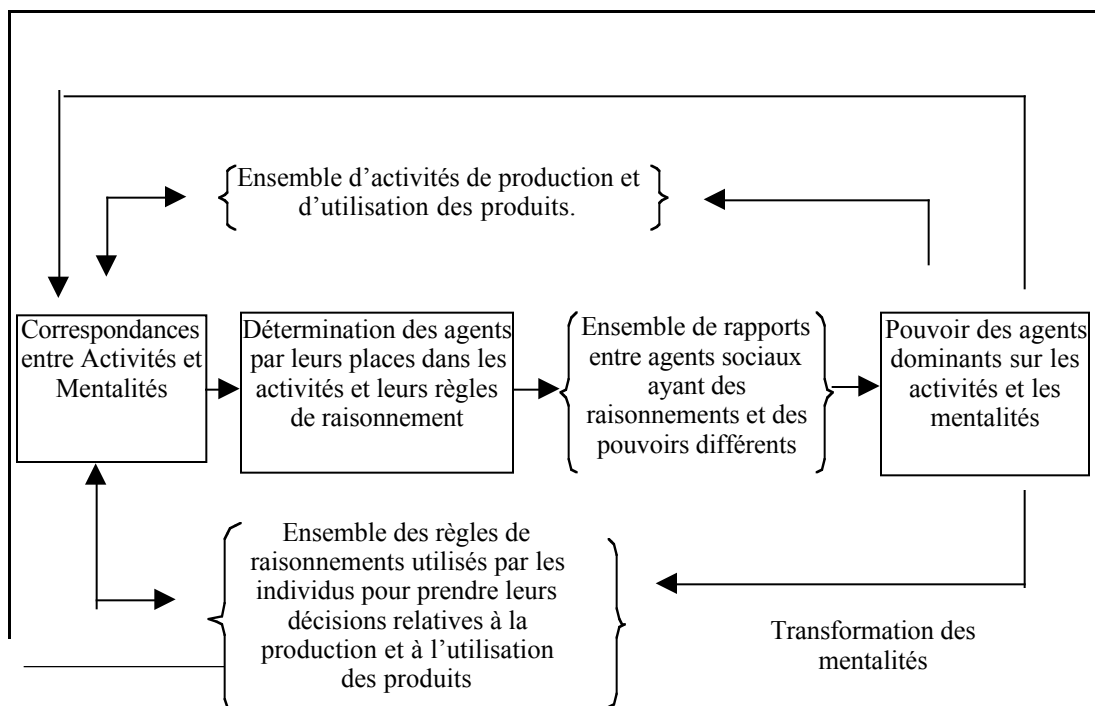
Fourniture d'un service

La combinaison coopérative ainsi formée n'est pas stable, car la structure est à la fois auto-centrée et ouverte sur son environnement marchand et capitaliste. Ceci mène à des transformations de l'organisation, des membres, et surtout du rapport entre les deux.

2.2.2. Le point de retournement

Au fur et à mesure du fonctionnement (Vienney, 1997), l'organisation se technicise, se professionnalise. Les acteurs sont désormais insérés dans l'économie dont ils étaient exclus. L'activité commence à se banaliser, signe qu'elle n'est plus délaissée. Les relations marchandes se généralisent, les dons et le bénévolat sont de moins en moins présents. Le point clé réside dans la « réidentification fonctionnelle » des acteurs, leur transformation en agents : les acteurs sont alors définis selon la part qu'ils prennent dans l'activité de l'entreprise (schéma 3).

Schéma 3 : Transformation des acteurs “ comme agents ”³



³ Source : C. Vienney (1997, p. 100).

La ré-identification fonctionnelle constitue le point de départ du retournement du rapport entre les associés et l'entreprise, elle ouvre la voie à la domination de l'entreprise sur l'association, et donc à certains changements d'orientations des organisations par rapport à leur projet originel.

Je reviendrai donc à mon image en disant que lorsque j'étais enfant, je crois me rappeler que je disais que la première fois que je travaillerais, j'utiliserais ma première paye pour acheter au moins cinquante kilos de bonbons. Et puis quand j'ai été adulte et que j'ai commencé à travailler j'ai touché ma première paye et je n'ai pas acheté les cinquante kilos de bonbons. Alors est-ce que l'on peut dire pour autant que j'ai échoué dans mes projets d'enfant, ou que j'ai trahi mes objectifs quand je suis devenu adulte ? Je ne pense pas, je dirais tout simplement que je me suis transformé. Et que parce que je me suis transformé, mes objectifs, mes raisonnements et par conséquent mes décisions ont changé, j'utiliserais donc le même langage pour les organisations coopératives en opposition à ce que l'on appelle parfois l'échec ou la trahison de leurs projets primitifs. Il n'y a aucun doute qu'une bonne partie des organisations coopératives quand elles se sont formées historiquement avaient des projets communautaires; et puis elles ont entrepris des activités, elles ont établi des règles qui étaient destinées à leur permettre de faire fonctionner ces activités en les reliant aux autres activités de l'économie et de la société dans lesquelles elles étaient. En fonction de ces relations précisément, elles se sont transformées dans des conditions telles qu'elles ne sont effectivement pas devenues des communautés mais ont développé des activités en se spécialisant. Mais je pense que si elles n'ont pas atteint leurs objectifs primitifs, ce n'est ni parce qu'elles ont échoué, ni parce qu'elles ont trahi, mais tout simplement leurs membres, en s'adaptant et précisément parce que jouent les processus de ré-identification fonctionnelle dont on a parlé tout à l'heure, se sont ré-identifiés comme des acteurs différents de ce qu'ils étaient à l'origine. (Vienney, dans Malo, 1981 : 170)

2.2.3. L'entreprise domine l'association

Suite au processus de ré-identification fonctionnelle, l'entreprise tend à conformer ses membres aux conditions de son propre développement. Le rapport initial se retourne : c'est désormais l'entreprise qui détermine les membres, l'entreprise prend le dessus sur le groupement de personnes, et certains membres peuvent se retrouver exclus des activités.

Ainsi peut-on mettre en évidence une sorte de *retournement* des rapports entre les personnes et l'entreprise, qui résume à lui seul les problèmes que rencontrent les organismes de l'économie sociale pour

conserver leurs particularités. À l'origine, l'appartenance des personnes à une collectivité solidaire est *préalable* à la formation d'une entreprise. (...) Mais en fonctionnant, l'entreprise requalifie les personnes associées par les *fonctions* qui les relient à son activité propre, sélectionnant et solidarisant celles dont les caractères sont compatibles avec les conditions de son propre développement. L'importance des ressources liées à des relations marchandes augmente par rapport aux transferts qui correspondaient à des obligations morales, légales, ou à des dons (Perroux, 1960). D'où une obsolescence des relations d'aide, au profit de l'efficacité productive évaluée par chaque partenaire en référence à celle des autres entreprises. (Vienney, 1994 : 114)

En effet, les activités prises en charge par l'économie sociale ne sont plus délaissées, les coopératives se trouvent donc en concurrence avec les entreprises capitalistes. Elles doivent aussi trouver leurs financements sur les marchés financiers, trouver un compromis avec de nouveaux financiers non participant à leur activité, et se préoccuper de plus en plus de leur rentabilité. Ceci exerce une pression sur leurs règles de fonctionnement (Chomel, 1986; Vienney, 1992-1993b), les organismes de l'économie sociale devant établir un « nouveau compromis entre intérêt pour l'activité et intérêt pour la rentabilité » (Vienney, 1994 : 110). La composition sociale de l'organisation se transforme, de même que les références des acteurs à la solidarité. Cette phase contient un risque de rupture des rapports d'activité et de sociétariat :

À la limite, dans les organisations les plus soumises à la compétition, les transformations des activités et des règles peuvent induire un appauvrissement relatif des *caractères sociaux* de la personnalité des acteurs. Cela ne concerne évidemment pas les personnes en tant que telles, mais leurs rapports de réciprocité avec l'entreprise. (Vienney, 1994 : 114)

Ainsi, l'organisation peut soit disparaître totalement, soit se banaliser, à savoir perdre son caractère coopératif et se démutualiser, soit garder ses spécificités (Vienney, 1994). En effet, les transformations ne conduisent pas inéluctablement à la domination totale de l'entreprise sur l'association et à la disparition des caractères distinctifs de la coopérative.

Lorsque je parle de mutation, je dis probablement d'une manière trop brutale que la transformation des coopératives n'est pas une dénaturation. Je devrais probablement dire qu'elle n'est pas fatalement une dénaturation, parce qu'il y a des cas dans lesquels les coopératives se dénaturent vraiment. Je veux dire simplement que ce n'est pas fatal, dans la mesure où au contraire peuvent intervenir ce que j'appelle des « mutations », qui leur permettent de conserver des caractéristiques qui leur sont propres, mais dans une forme nouvelle, des activités

nouvelles et avec des acteurs ré-identifiés. (...) Et je pense donc que les coopératives, grâce à un certain nombre de mutations, peuvent maintenir un système destiné à rétablir ces contraintes mutuelles égalitaires, précisément pour ne pas être dénaturées. (Vienney, dans Malo, 1981 : 172)

Dans cette phase où domine l'entreprise, il serait tout de même **possible de rééquilibrer le rapport entre associés et entreprise**, en comptant sur les forces qui animent les organisations d'économie sociale dès leur origine :

Il ne faut certes pas masquer que les risques de rupture des rapports d'activité et de sociétariat qui caractérisaient les coopératives sont importants. Du moins au cours des quinze dernières années avons-nous appris que les institutions coopératives sont mortelles, même lorsqu'elles ont derrière elles plus d'un siècle de développement. Mais il faut aussi noter que ce sont ces mêmes forces qui ont formé les coopératives à leur origine qui les transforment aujourd'hui, et qui sont donc le principe même de leur efficacité. Dans un environnement nouveau, elles peuvent donc probablement aussi, au cours de cette troisième phase, retrouver un équilibre entre les associés et leur entreprise. (Vienney, 1997 : 327).

En effet, les forces qui ont transformé les coopératives sont aussi celles qui les ont formées, et elles peuvent très bien jouer de nouveau afin de retrouver un équilibre entre les membres et leur entreprise. Les forces de rééquilibrage proviennent de groupes organisés : «organisations syndicales, communautés locales, groupes porteurs de projet d'économie solidaire ou d'économie sociale » (Vienney, 1997 : 327).

Ainsi l'économie sociale apparaît comme une population en renouvellement. Alors que certains organismes d'économie sociale perdent leurs caractéristiques, d'autres se créent. Les institutions anciennes, dont la vocation sociale tend à se perdre, peuvent retrouver un nouveau souffle en soutenant les organismes nouveaux.

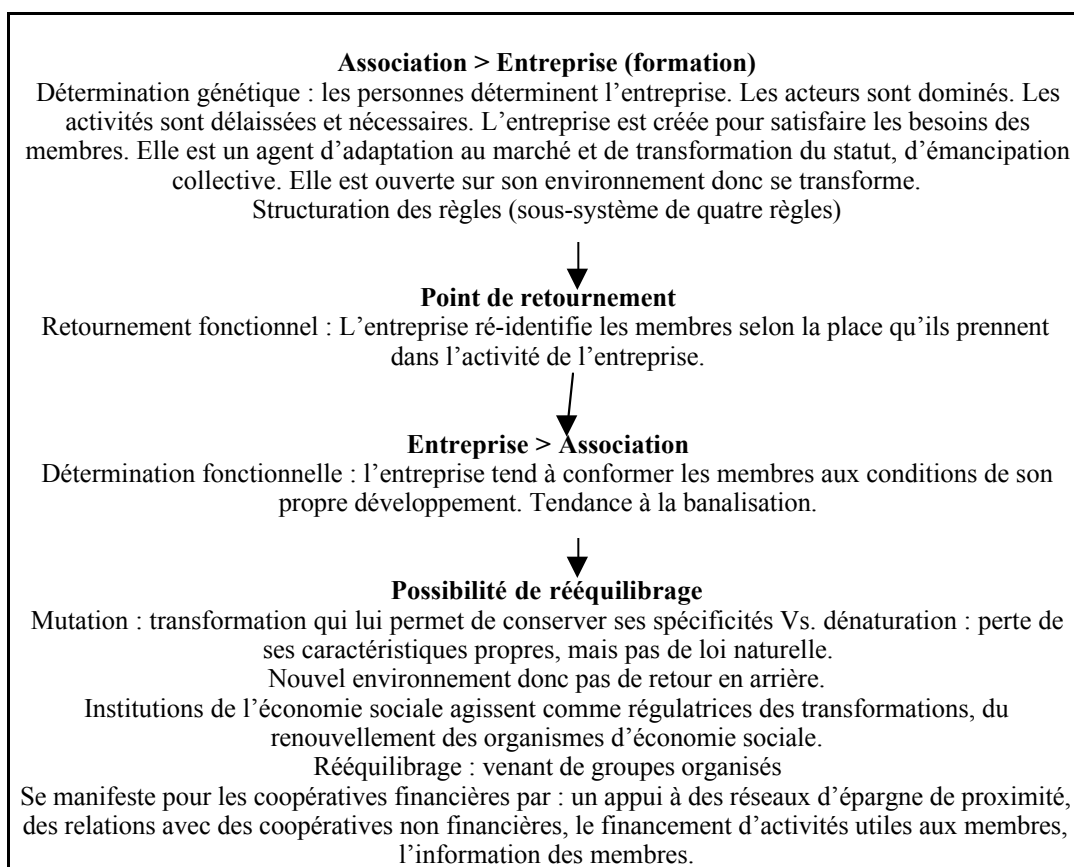
L'économie sociale est donc formée d'une population d'organismes en voie de renouvellement : certains perdent leurs caractéristiques alors que d'autres les acquièrent. Les grandes institutions que nous avons décrites jouent un rôle de régulation de cette transformation, parce qu'elles sont les héritières d'une expérience ancienne maintenant séculaire, et ont les moyens financiers et humains de susciter, si leur vitalité est suffisante, des expériences nouvelles. (Vienney, 1994 : 117).

Toutefois, étant donné que l'environnement est nouveau, le retour aux origines, ne consiste pas en un retour en arrière : « (...) on ne peut pas revenir en arrière; (...) Donc il faut trouver une modalité de ré-organisation qui tienne compte de la réalité actuelle. » (Vienney, dans Malo, 1981 : 186). Dans le cas des coopératives

financières, C. Vienney distingue quatre voies offrant un nouvel équilibre entre l'entreprise et les membres : les appuis donnés par des banques coopératives à la **mise en place de réseaux d'épargne de proximité**, les relations avec des coopératives à activités non financières, qui elles ont des besoins de financement, le financement d'activités utiles aux membres par leur localisation ou leur secteur professionnel, les politiques d'information des membres sur la provenance et l'utilisation des ressources de la coopérative (Vienney, 1997 : 328).

Nous cherchons dans ce mémoire comment un rééquilibrage des caisses est possible, à travers leur soutien à des réseaux d'épargne et de crédit de proximité et de solidarité.

Tableau 1 : Évolution d'une organisation de type coopératif - C.Vienney⁴



⁴ Sources : C. Vienney (dans Malo, 1981 : 174-175; 1997)

2.3. Les pistes de recherche ouvertes par C.Vienney

Avant d'appliquer le modèle théorique de C. Vienney, nous voudrions en souligner quelques limites. Selon nous, ces limites n'enlèvent pas à la richesse et à la complexité du modèle, à sa pertinence, mais, comme toute théorie est une simplification de la réalité, dont elle ne peut rendre compte qu'imparfaitement, nous gardons à l'esprit les limites éventuelles des outils que nous utilisons.

Parmi les différentes dimensions de la réalité, C. Vienney explique qu'il privilégie la dimension économique, en combinant une approche critique (Marx) et une approche fonctionnaliste (Walras). Ce sont les changements dans les activités qui ont un impact prépondérant dans les transformations. Les aspects économiques sont plus déterminants que les aspects sociaux ou psychologiques.

Le modèle d'analyse que j'utilise reste quand même principalement économique. Il serait probablement souhaitable de pouvoir mettre en rapport les aspects économiques, sociaux et psychologiques en leur donnant tous la même importance et de traiter un ensemble d'informations couvrant ces trois aspects en interaction, sans faire la moindre hypothèse sur la question de savoir si c'est l'économie qui entraîne la société et qui change les mentalités, ou bien si ce sont les mentalités qui changent la société et qui entraînent l'économie etc. Personnellement, je reste proche du modèle marxiste, c'est-à-dire que l'analyse que j'utilise repose sur l'idée que les transformations des activités jouent un rôle principal, parce que l'on peut les suivre de façon continue. (...) Les agents dominants sont d'abord identifiés par leur place dans l'économie. (Vienney, dans Malo, 1981 : 162)

Par ailleurs, la démarche de C. Vienney se caractérise par son empirisme, à savoir qu'il a cherché à dégager des lois à partir de l'observation de plusieurs cas et de comparaisons. Toutefois, et de l'aveu de C. Vienney lui-même, on pourrait lui reprocher un « empirisme systématique, en ce sens que l'utilisation du dispositif théorique est finalement encore différente selon les types de coopératives observées : c'est la critique que je me ferais dans un jury de thèse. » (Vienney, dans Malo, 1981 : 182)

C. Vienney nous laisse donc avec l'idée qu'il est possible, pour les coopératives et organisations de l'économie sociale, malgré le retournement du rapport entre l'association et l'entreprise, de maintenir une identité spécifique. Comment cette approche peut-elle nous aider à comprendre l'évolution et la situation contemporaine des caisses Desjardins du Québec et des caisses d'épargne françaises ?

3. Application aux caisses d'épargne et caisses Desjardins

Comme nous le verrons, l'approche développée par C. Vienney rend bien compte de l'évolution et de la situation actuelle des caisses Desjardins et des caisses d'épargne françaises. Toutefois, la question de l'appartenance des caisses d'épargne à l'économie sociale est controversée, le statut coopératif n'étant acquis que par la loi de 1999. Nous ne prétendons pas que les caisses d'épargne sont des coopératives à l'origine. Cependant nous considérons que les caisses d'épargne se situent dans la mouvance de l'économie sociale dès leur formation. Ensuite, quel que soit le statut précis de l'organisation d'économie sociale, les caisses Desjardins et les caisses d'épargne ont suivi une évolution comparable⁵. « Ainsi les transformations des activités des organisations de l'économie sociale, malgré leur diversité, ont-elles des caractères communs » (Vienney, 1994 : 106), ce qui suscite des modifications des règles de fonctionnement ainsi que des acteurs et de leurs modes de raisonnement. Nous sommes aujourd'hui en présence de deux coopératives dans lesquelles l'entreprise domine l'association, le marché l'emporte largement sur la réciprocité, pour reprendre les termes de Polanyi (1941). Nous insisterons davantage sur la forme initiale des caisses (environ les vingt premières années de leur existence) et leur situation contemporaine (depuis la seconde guerre mondiale).

3.1. Les caisses Desjardins

La théorie de C. Vienney s'applique particulièrement bien aux caisses Desjardins, nous disposons d'ailleurs de nombreux travaux sur des périodes diverses pour le corroborer (Levasseur et Rousseau, 1995; Malo et Lejeune, 2000; Poulin, 1990, 1994, 1998 ; Vienney, 1997).

Au moment de leur **formation**, au début du XX^{ème} siècle, les caisses d'épargne et de crédit, telles que les caisses Desjardins, prennent bien charge des activités nécessaires mais délaissées par les acteurs dominants. La caisse se présente comme un « outil d'insertion de petits entrepreneurs dans la production marchande » et se caractérise par « la priorité de l'activité à financer sur l'organisation d'une entreprise

⁵ Pour le découpage historique des périodes, nous nous référons aux textes de D. Duet (2000b) et de M.-C. Malo et A. Lejeune (2000)

bancaire ». En effet, les caisses « ont été mises sur pied pour donner accès au crédit à des producteurs qui étaient alors délaissés par les banques commerciales et victimes de l'usure » (Vienney, 1997 : 324). C. Vienney souligne aussi que le rapport principal va des personnes à l'entreprise, les associés étant définis selon leur classe sociale et l'entreprise conçue pour prendre en charge des activités utiles à tous et de relier les activités des membres à l'économie environnante. Les caisses sont alors très liées à leur communauté, notamment les paroisses et les notables. Elles se caractérisent bien par la détermination des activités de la coopérative par celle des membres, par les règles d'égalité (une personne, un vote), par la propriété collective des résultats réinvestis (les réserves sont impartageables) et la répartition des résultats proportionnelle aux opérations faites par chaque membre avec l'entreprise (ristournes proportionnelles aux activités d'épargne et de crédit).

En **fonctionnant**, la caisse Desjardins se structure, se professionnalise et depuis 1945, avec la compétition mondiale, la recherche d'économies d'échelles, de rentabilité et de sources de financement, les caisses ressemblent de plus en plus à des banques universelles (Vienney, 1997; Levasseur et Rousseau, 1995; Malo et Lejeune, 2000; Poulin, 1998). De 1945 à 1970 s'est mis en place une véritable technostucture. Les caisses sont de plus en plus centralisées et soumises aux normes centrales. Les groupements de caisses ainsi que les institutions financières du Mouvement se retrouvent au sein du nouveau conseil d'administration du Mouvement et sont représentés par un seul porte-parole, le président du Mouvement. Aujourd'hui, les filiales sont regroupées dans une société de portefeuille et les fédérations régionales ont disparu pour faire place à une Fédération unique, depuis le 1^{er} juillet 2001.

Toutefois un **rééquilibrage** est visible, notamment par le contrôle coopératif du holding, l'approche distinction coopérative, la prise en charge de besoins auxquels les banques conventionnelles ne répondent pas, par l'appui aux réseaux d'épargne solidaire de proximité, par la récente création des Fonds d'entraide Desjardins pour offrir des prêts de solidarité.

3.2. Les caisses d'épargne

Les caisses d'épargne apparaissent au début du XIX^{ème} siècle, près de cent ans avant la création des caisses Desjardins. Contrairement à ces dernières, ce sont des caisses d'épargne mais pas de crédit. Bien que les caisses d'épargne soient différentes des caisses Desjardins, l'approche de C. Vienney nous semblent très pertinente pour

expliquer leur formation et leurs transformations. L'application de la théorie de C. Vienney aux caisses d'épargne est moins évidente que pour les caisses Desjardins, surtout pour la phase de formation. En effet, la théorie achoppe sur la question de la participation des déposants à la propriété et à la gestion.

Plusieurs travaux permettent de situer **les caisses d'épargne dans l'économie sociale** ou le tiers-secteur. En accordant plus d'importance aux finalités de l'organisation, D. Duet (2000b) peut l'affilier à l'économie sociale via deux principes : **le refus de la recherche du profit comme fin en soi et la prise en charge des intéressés par eux-mêmes**. Sur le premier point, on se rappellera que les fondateurs souhaitaient améliorer les conditions de vie des plus pauvres en les intégrant au système économique. Ceci se fait dans l'esprit de *self-help* : il ne s'agit pas de créer une situation d'assistance, de dépendance, mais de développer une pédagogie de l'argent, diffuser les vertus de l'épargne pour faire des individus autonomes et adaptés à l'environnement économique. La responsabilisation des intéressés se manifeste dans le fonctionnement des caisses. En effet, malgré le transfert de tous les fonds à un organisme d'État, les caisses d'épargne n'ont pas de monopole, la relation aux bénéficiaires s'inscrit dans une logique de prévoyance libre et volontaire; si l'État joue un grand rôle, il ne prend pas en charge la mission des caisses, laissée aux élites locales fondatrices et membres des conseils d'administration. De plus les caisses jouent un rôle social important en finançant le logement social avec l'argent déposé sur les livrets A. D'autre part, les caisses d'épargne ont pu être victimes de leur **précocité**, en naissant avant que ne soient jetées les bases juridiques et psychologiques favorisant l'apparition du secteur mutuelliste et coopératif, dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle. Le fort lien avec l'État a donc permis de s'accommoder d'un statut ambigu alors que les formes juridiques existantes ne pouvaient correspondre au projet des caisses (Duet, 2000b), mais il s'agit bien d'une « alliance temporaire », qui ne remet pas en cause l'appartenance à l'économie sociale, car « il existe bien un modèle d'économie sociale à la française qui combine l'initiative privée et le maternage de l'État. » (Gueslin, 1998 : 411)

Pour notre part, nous ajoutons que les caisses d'épargne correspondent bien à ce que C. Vienney décrit comme les organisations d'économie sociale, davantage à **l'association d'économie sociale** d'ailleurs. La littérature sur les caisses d'épargne montre qu'elles ont bien une composante entreprise et une composante groupement de personnes, mais sans que le rapport d'activités soit parfaitement doublé par un rapport de sociétariat. Le tableau 2 présente l'application, aux caisses Desjardins et

aux caisses d'épargne, des règles reliant l'entreprise et le groupement de personnes (Vienney, 1980b : 251).

L'absence de participation des déposants des caisses d'épargne à la propriété et à la gestion est un élément fort important, puisque la démocratie et le rapport de sociétariat constituent une caractéristique fondamentale des organismes d'économie sociale. Les usagers des caisses d'épargne, jusqu'à l'année 2000, ne participent pas à la gestion. Les fondateurs se sont auto-nommés directeurs, l'équivalent des administrateurs, et se renouvellent par cooptation (une pratique par ailleurs présente dans plusieurs organisations constituées en coopératives même si formellement il y a élection des administrateurs). En outre, les usagers ne touchent pas de ristournes. En fait, il n'y a pas de propriétaires identifiés, ce qui sera à l'origine du changement de statut des caisses d'épargne en 1999.

On peut cependant considérer que les épargnants sont liés par une solidarité de fait en vue d'un objectif commun, puisque l'accès à la rémunération ne serait pas possible sans le regroupement de leurs épargnes (Gueslin, 1998). Il faut aussi rappeler que les règles parmi le groupe des fondateurs sont démocratiques, une personne a un vote (il y a donc égalité des personnes), ce qui n'est pas anodin : ce n'est pas un conseil d'administration d'actionnaires. Il y a bien une préférence pour l'utilité et non pas la rentabilité. La propriété des résultats est bien durable et collective : les excédents restent au sein de la caisse et gonflent sa fortune personnelle, ils sont donc utilisés pour l'activité de la caisse et non accaparés par un petit groupe d'acteurs.

Tableau 2 : Caisses Desjardins et caisses d'épargne - Règles de réciprocité entre l'entreprise et le groupement de personnes - C. Vienney⁶

Règle relative à	Règle	Caisse Desjardins (Québec)	Caisse d'épargne (France)
------------------	-------	----------------------------	---------------------------

⁶ Source : A. Lapoutte, sous la direction de M.-C. Malo, ACFAS 2001

<i>L'association (Le groupement de personnes)</i>	Égalité des personnes	Les membres détiennent du capital social (parts sociales d'admissibilité) Une personne = un vote Conseil d'administration élu par et parmi les membres réunis en assemblée générale annuelle Secrétaire-gérant nommé par le Conseil d'administration	Il n'y a pas de membres-détenteurs de parts sociales Assemblée générale initiale = fondateurs (dont les dons alimentent le fonds de dotation) Conseil des directeurs (Conseil d'administration) = fondateurs signataires de l'acte social, renouvelés par cooptation. Un membre = un vote. Nomment des administrateurs pour les aider dans leur travail (Commission administrative) Assemblée générale : fondateurs (donateurs) et administrateurs
<i>Le rapport des personnes avec l'entreprise</i>	Il y a un rapport d'activités entre l'entreprise et les personnes	Les membres peuvent déposer et emprunter. Les dépôts alimentent les prêts. Excédents d'épargne placés dans des titres gouvernementaux.	Les usagers peuvent déposer (sur un livret) mais pas emprunter. La totalité de l'épargne est acheminée vers l'État (Trésor et Caisse des dépôts et consignations). D'abord en « rentes d'État » (titre obligataire), au nom de la caisse et transférée au nom de la personne quand le dépôt permet d'acheter un titre. Puis transfert immédiat contre un taux uniforme.
<i>L'entreprise</i>	Propriété collective des résultats réinvestis	Les excédents vont prioritairement à la constitution de réserves selon les exigences de la loi.	Les excédents gonflent la fortune personnelle de la caisse. Pas de libre emploi des fonds ou exceptionnel.
<i>Le rapport de l'entreprise à ses membres</i>	Répartition proportionnelle des résultats	S'il reste des excédents : ristournes individuelles proportionnelles aux transactions du membre.	Au début les excédents alimentent le fonds capital ou augmentent le taux d'intérêt annuel sur les dépôts pour l'année suivante, puis le taux est fixé par le Ministre des finances. Pas de ristournes.

En outre, lors de la création des caisses d'épargne, les acteurs sont exclus des services bancaires, les fondateurs se trouvent face à la problématique de la question sociale, de la pauvreté. Ils y apportent une réponse philanthropique, ce qui inscrit les caisses d'épargne dans la filiation chrétienne de l'économie sociale (rappelons que H. Desroche (1983) distingue principalement deux traditions doctrinales en économie sociale : la tradition social-chrétienne et la tradition socialisante). Les activités sont délaissées et nécessaires : aucun établissement bancaire ne recueille l'épargne des plus pauvres. Les tentatives de l'État n'ont pas vu le jour, le comité de mendicité, dont le Duc de La Rochefoucauld (le futur président de la première caisse d'épargne française) est rapporteur, avait préparé un projet de création de caisses d'épargne par département, mais celui-ci ne s'est pas concrétisé. Les sociétés de secours mutuel n'offrent pas de rémunération d'épargne, les petites économies sont trop modestes

pour entrer dans les entreprises commerciales ou financières, elles sont attirées vers des tontines qui se fondaient sur un jeu de hasard et revenaient à de la spéculation. L'entreprise est déterminée en fonction des besoins des segments délaissés, fondée par des banquiers philanthropes, qui donnent la priorité à l'utilité sur la rentabilité, en faisant des placements sûrs en titres d'État. L'organisation est à la fois un outil d'adaptation (insérer les personnes sur le marché des organisations financières, les aider à s'adapter au capitalisme, alors que la protection sociale n'existe pas) et de transformation (éduquer à l'épargne, accroître l'autonomie financière). La littérature sur les caisses d'épargne à leurs origines nous le rappelle (Bayard, 1892; Duet, 1986, 2000a,b,c; Lepelletier, 1911; Passion, 1991).

La grande originalité des caisses d'épargne est de ne pas avoir de propriétaire tout en ayant une activité gestionnaire. C'est une forme qui correspond à l'association. Néanmoins, dans l'association il y a des membres alors que dans les caisses d'épargne il n'y en a pas à l'origine. Le rapport de « sociétariat » est tout à fait particulier. Dans les termes de C. Vienney, on pourrait avancer que la première caisse d'épargne s'apparente (bien que les caisses naissent presque un siècle avant l'apparition du statut associatif de 1901 et n'en relèvent pas) davantage à une « **association gestionnaire de l'activité** » ou « gestionnaire d'entreprise », c'est-à-dire une « association d'économie sociale » (Vienney, 1994 : 94-99). Par rapport à la coopérative, l'association d'économie sociale a la particularité de faire appel à un tiers, généralement l'État : « Si l'activité est reconnue nécessaire bien que non prise en charge par des administrations, l'initiative collective privée est donc en situation de se faire relayer par des aides de l'État. » (*ibid.* : 96). Les caisses d'épargne ont effectivement fait appel à l'aide de l'État, qui, reconnaissant leur utilité publique, a sécurisé la gestion de leurs fonds. Toutefois cette forme associative n'en articule pas moins « un rapport d'activités et de sociétariat relativement analogue à celui qui caractérise les coopératives et les mutuelles » (*ibid.* : 96), dont les éléments clés sont **l'identification de bénéficiaires**, « des obligations de solidarité à l'égard de bénéficiaires » (*ibid.* : 96), et la **préférence pour l'utilité** de l'activité, « c'est la préférence pour l'activité par comparaison avec la rentabilité d'un placement qui est analogue » (*ibid.* : 96), deux éléments clé que l'on retrouve dans les caisses d'épargne.

On se doit toutefois d'apporter une nuance : alors que l'association gestionnaire de services combine « financement public et gestion privée » (Vienney, 1994 : 96), la caisse d'épargne combine financement semi-privé (les épargnes proviennent librement du marché) et semi-public (l'État garantit les intérêts sur les épargnes) et gestion semi-

privée (les caisses sont fondées par initiative privée, les dirigeants renouvelés par cooptation) et semi-publique (l'État intervient dans la gestion par des décrets sur l'utilisation des fonds). En effet, ce n'est pas un problème d'apport de financement, mais de risque de gestion, qui amène la caisse à se tourner vers l'État, jusqu'à être sous tutelle. Dans ce cas-là, le « tiers-financier » (Vienney, 1994 : 98) n'intervient pas pour apporter des fonds initiaux aux caisses d'épargne, qui n'en manquent pas (au contraire) mais pour garantir la stabilité des titres dans lesquels l'épargne est déposée. On peut donc penser que les caisses d'épargne sont nées comme des association d'économie sociale, ce qui est corroboré par la définition donnée par M.-C. Malo de l'association d'économie sociale, à l'interface de trois espaces, « la Société civile (*association...*), le Marché (*...d'économie...*) et l'État (*...sociale*). » (Malo, 2001: 36)

Toutefois, depuis la fin de la seconde guerre mondiale et surtout depuis une trentaine d'années, les caisses d'épargne se sont fortement rapprochées des banques classiques, en diversifiant leurs produits et en se structurant comme un groupe bancaire moderne. Les caisses connaissent des fusions. La loi de 1983 leur confère le statut d'établissement de crédit. Il se crée un véritable réseau financier entre les caisses et un organe central, dans le même temps que les caisses s'autonomisent progressivement de l'État (de la Caisses des dépôts et consignations). Au plan de leur organisation et de leurs activités, les Caisses d'Épargne rattrapent leur retard sur les autres banques et sur les autres caisses d'épargne européennes, tout en se banalisant de plus en plus. Par exemple le livret A, qui a longtemps été leur seul produit, ne représente en 1995 que 6% de l'activité des caisses d'épargne. Les transformations ont poussé les institutions financières vers le modèle de la banque universelle. Depuis les années 1970, leurs activités sont en concurrence avec celles des autres institutions financières. La déspecialisation bancaire et le désengagement du Trésor en France ont accru leur autonomie financière. Le rapport Racine en 1968 annonce la fin de la tutelle, marquée par le contrôle de l'État en échange de sa garantie. Les caisses d'épargne ont donc élargi leur clientèle et ajouté aux activités de dépôt celles de banque d'affaires (en proposant des produits d'épargne, du crédit, et des services tels le compte-chèques qui n'apparaît qu'en 1978). Elles entrent en concurrence avec les autres institutions financières et se rapprochent des banques classiques.

Encore une fois, le rééquilibrage est possible, les caisses d'épargne en sont un exemple intéressant. Attirées vers la banalisation et la démutualisation, mises en cause par la concurrence, leur particularité historique est toutefois reconnue quand les caisses sont dotées du statut de coopérative par la loi de juin 1999. Ce statut coopératif

s'accompagne de certaines originalités qui entérinent le rôle d'intérêt général joué par caisses d'épargne dès leurs origines. En effet, la loi leur confère des missions d'intérêt général, et les oblige à financer des projets d'économie locale et sociale, ce que nous allons explorer pour mieux comprendre le rééquilibrage en cours.

Nous pensons donc que dans les deux cas, caisses Desjardins et caisses d'épargne, le rapport de réciprocité entre les membres et l'entreprise s'est érodé. Il y a même un retournement dans la détermination. À l'origine les personnes appartenaient à une communauté solidaire qui a déterminé la caisse. Au cours du développement de l'organisation, les personnes sont sélectionnées, comme clients, par l'organisation elle-même selon des critères visant à assurer son développement. Toutefois, dans les deux cas, nous apercevons des **signes de rééquilibrage**. Au même moment, de part et d'autre de l'Atlantique, en France les caisses d'épargne françaises réaffirment leur mission, par leur changement de statut et l'appui à des projets d'économie locale et sociale et au Québec, les caisses Desjardins réaffirment leur distinction coopérative, avec l'adoption des « 4 P inimitables » (pouvoir/participation, propriété collective, partage des excédents, patrimoine collectif inaliénable), les « 3 E différents » (engagement dans le milieu, éducation coopérative, économique et financière, entraide entre les coopératives), et les « 2 P essentiels » (pratiques commerciales et pratiques de gestion), suivie par la création d'un Fonds de capital régional et coopératif, d'un fonds d'aide au développement du milieu et de Fonds d'entraide Desjardins. Cette évolution des caisses est schématisée à la page suivante (schéma 4). Les transformations débouchent, aujourd'hui, sur une perspective de rééquilibrage. C'est ce rééquilibrage qui fait l'objet de notre étude. Nous l'explorons en voyant plus particulièrement comment certaines caisses offrent, en partenariat avec des associations, du micro-crédit à des personnes n'ayant pas accès au crédit traditionnel (schéma 5).

Nous tentons ainsi de répondre à la question de recherche suivante : **comment les caisses d'épargne françaises et les caisses Desjardins renouvellent-elles leur projet fondateur grâce à des partenariats de crédit solidaire ?**

Schéma 4 : Évolution des caisses Desjardins et caisses d'épargne selon les phases de C. Vienney

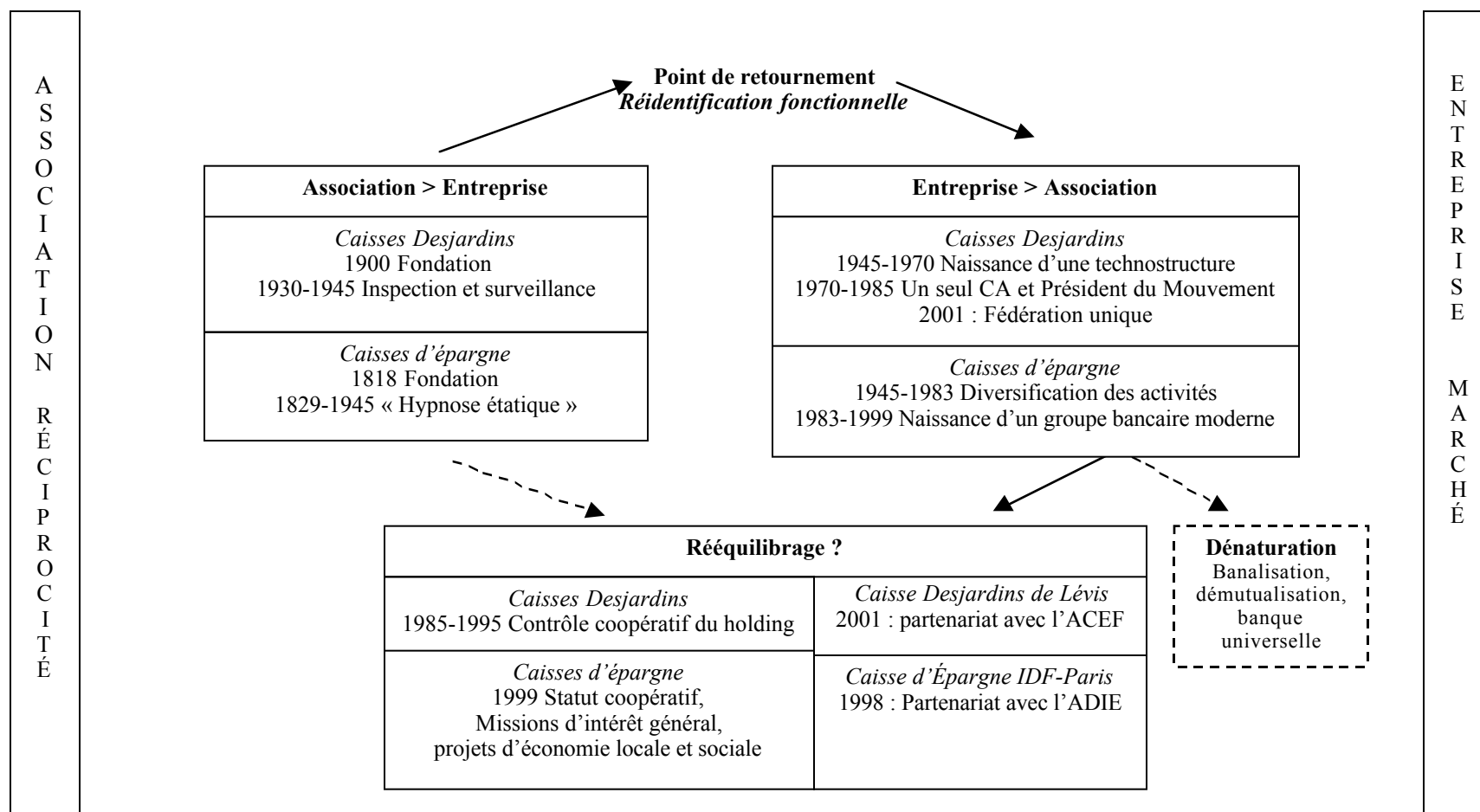
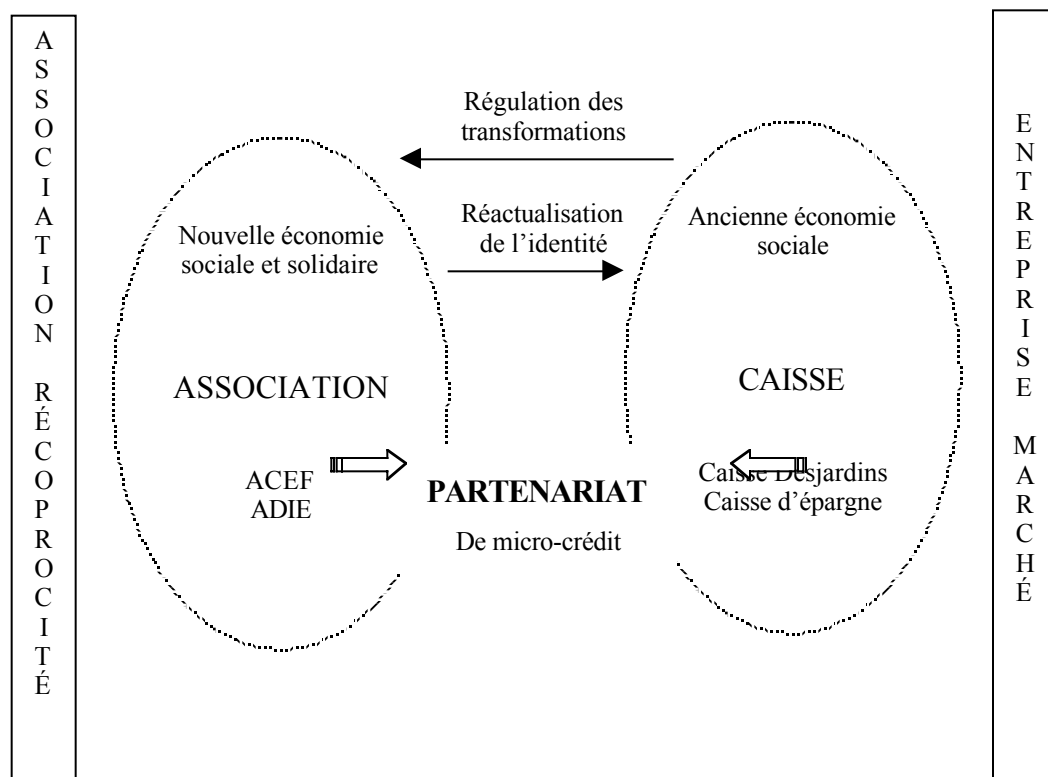


Schéma 5 : Rééquilibrage socio-économique de la caisse



4. Cadre d'analyse : Combinaison des approches du CRISES et de C. Vienney

Dans cette partie, nous présentons ce que nous voulons démontrer dans le mémoire, la proposition de recherche, puis la manière dont allons procéder, à savoir les dimensions d'analyse et le cadre d'analyse utilisé, dont l'originalité est de combiner les approches de C. Vienney et du Centre de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES).

4.1. Proposition de recherche

Les caisses, organisations financières de l'économie sociale, sont anciennes et institutionnalisées. Pourtant nous pensons qu'elles continuent de conjuguer leur mission économique avec leur mission sociale, notamment en répondant à un **besoin non satisfait par le marché : le micro-crédit**. Nous nous attendons bien sûr à ce que l'actualisation de leur identité sociale se fasse d'une autre manière que lors de leur création : **les caisses n'interviennent plus seules et directement, mais en relation avec un partenaire** de la nouvelle économie sociale (ou économie solidaire), et participent ainsi au renouvellement des organisations de l'économie sociale (ou économie sociale et solidaire), en tant que régulatrices des transformations, en se montrant non seulement instituées mais aussi institutantes. Dans cette perspective, nous partons de la prémisse que caisses sont des innovations sociales qui se sont institutionnalisées, et nous supposons qu'elles renouvellent leur distinction et leur mission sociale par une innovation sociale. Le renouvellement du projet fondateur est entendu ici comme le renouvellement de l'innovation sociale, fondamentale à la création des caisses. Nous proposons ainsi de vérifier si le partenariat des caisses avec les associations dans le domaine du crédit solidaire constitue une innovation sociale.

4.2. Les dimensions d'analyse

Nous étudions dans ce mémoire le partenariat entre caisse et association dans le champ du micro-crédit comme innovation sociale. L'approche de C. Vienney nous a permis de retracer l'évolution des caisses, depuis leur création jusqu'à la période

contemporaine, marquée par un point de retournement mais aussi par des perspectives de rééquilibrage. Afin de mettre en lumière **l'innovation sociale**, nous aurons recours à l'approche utilisée au CRISES. Pour opérationnaliser la proposition de recherche, nous nous référerons aux dimensions d'analyse de l'innovation sociale que P.R. Bélanger et B. Lévesque (1992) ont fait ressortir : acteurs sociaux, dimension institutionnelle, dimension organisationnelle. Cette approche est plus généralement appelée la grille d'analyse du CRISES pour l'étude des innovations sociales. La grille mise au point a été déclinée pour analyser l'innovation sociale dans les entreprises et les syndicats (Bélanger et Lévesque, 1992), l'organisme d'économie sociale (coopérative, mutuelle, association) comme innovation sociale (Comeau, 2000) et l'approche partenariale comme innovation sociale (Bourque, 1998; 2000). Nous aurons donc recours à la grille d'analyse du CRISES, principalement celle utilisée par G. Bourque, mais en la bonifiant avec certains éléments issus de la grille d'Y. Comeau et des travaux de C. Vienney.

En effet, les travaux du CRISES, en même temps qu'ils sont faits pour étudier l'innovation sociale, nous semblent très cohérents avec l'approche de C. Vienney car, comme nous allons le voir, les dimensions d'analyse des deux approches se correspondent et se complètent. Nous nous appuyons donc principalement sur l'approche du CRISES, tout en la bonifiant. Comme nous l'avons déjà vu, C. Vienney nous explique comment se forment - et se transforment - les organisations de l'économie sociale, il nous décrit donc l'apparition de formes nouvelles. En extrayant des travaux de C. Vienney les éléments qui caractérisent l'innovation sociale, nous pouvons enrichir le cadre d'analyse.

4.2.1. Les dimensions d'analyse du CRISES

Le cadre théorique du CRISES (Bélanger et Lévesque, 1992; Lapointe *et al.*, 1993; Bourque et Lévesque, 1996; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) s'inspire des théories d'A. Touraine, notamment l'ouvrage sur la *Production de la société* (1993), dont l'apport majeur est de définir les **trois dimensions constitutives de la production de la société** : l'historicité, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle. Par rapport à A. Touraine, G. Bourque (1996) rejette l'hypothèse de hiérarchie entre les dimensions – et de centralité de l'historicité – pour lui pour substituer la notion de **codétermination**. Il complète l'analyse systémique, qui explique le micro par le macro et semble plus adaptée pour les périodes longues et stables, pour identifier les régulations qui produisent un système, pour rendre compte

du contexte des interactions, par une analyse compréhensive, qui, elle, part du micro pour expliquer le macro, est plus pertinente pour les périodes de transformations des structures et des pratiques, rend compte des pratiques émergentes qui consolident ou transforment les institutions.

L'**historicité** mise en lumière par A. Touraine désigne la distance qu'une société, pour une période donnée, prend par rapport à son activité, la capacité qu'a une société de se définir et donc de transformer son rapport à l'environnement. Ces capacités de la société sont limitées par un champ d'historicité, qui est borné par les rapports sociaux (le mode d'accumulation fonde les rapports de classes, supérieure et populaire) et le système d'action historique (l'accumulation sert un modèle culturel qui détermine un système de sens, qui maintient la division). Ensemble ils maintiennent un ordre et limitent la crise issue de la coupure en deux de la société. Les chercheurs du CRISES préfèrent la notion de **monde socio-culturel ou acteurs sociaux**, c'est-à-dire les valeurs et les croyances plus globales reliées à des aspects cognitif, objectif et politique, et inscrits dans un processus de subjectivisation. Cette vision ouvre des horizons d'action en canalisant l'activité critique du sujet à travers sa représentation du monde et inscrit l'historicité dans les dimensions concrètes de l'organisation sociale.

La dimension institutionnelle est dominée par le champ d'historicité tout en orientant l'organisation. Elle est donc un processus de médiation entre l'historicité et l'organisation. Elle représente « l'ensemble des mécanismes par lesquels le champ d'historicité (...) est transformé en un ensemble de règles de la vie sociale qui prédéterminent à leur tour le fonctionnement des organisations » (Touraine, 1993 : 185). Ce niveau est l'objet d'enjeux d'acteurs-macros, de relations de pouvoirs, de rapports de force, de domination. Reprise par le CRISES, la dimension institutionnelle réfère au « système politique » de l'entité étudiée, qui permet de transformer l'action historique et les conflits « en un corps de décisions et de lois » et « des mécanismes de formation des décisions légitimes » (*ibid.* : 59).

Dans l'approche d'A. Touraine, les organisations sont définies comme des unités collectives d'action remplissant une fonction légitime avec un mode d'autorité propre (*ibid.* : 252). Elles sont la projection sur l'organisation d'une domination légitimée par le système institutionnel. Cette dimension est la plus ouverte aux héritages du passé, aux diversités des modèles culturels, aux différentes pratiques adoptées dans l'histoire. La **dimension organisationnelle** telle que reprise par le

CRISES concerne le « système des moyens » et les « techniques » (*ibid.* : 62), autrement dit les modalités de production de biens et de services.

4.2.2. Socio-économie des organisations et innovation sociale : comparaison des approches du CRISES et de C. Vienney

La socio-économie des coopératives et autres composantes de l'économie sociale (Vienney, 1980a,b, 1994) et la sociologie économique du CRISES (Bélanger et Lévesque, 1992; Lapointe et al, 1993; Bourque et Lévesque, 1996; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) pour l'étude des innovations sociales dans l'économie sociale (Comeau, 2000) **se correspondent et se complètent.**

Tentons d'abord de les situer (tableau 3). Le champ d'étude de C. Vienney a d'abord été les coopératives, avant son élargissement aux mutuelles et aux associations de l'économie sociale, tandis que le CRISES a commencé par se pencher sur les innovations sociales dans l'entreprise impliquant un nouveau rapport patronal-syndical, avant de s'intéresser aux organisations de l'économie sociale dans le champ des services aux personnes et du nouveau rapport au territoire, bien que les coopératives de travail fassent déjà partie de son premier champ d'observation. Du côté des fondements théoriques, la socio-économie de C. Vienney combine les approches critique (Marx) et fonctionnaliste (Walras) alors que l'approche du CRISES, en sociologie économique, utilise les théories des mouvements sociaux (Touraine), de la régulation (Boyer) et des conventions (Boltanski, Thévenot). Dans les deux cas, il y a une co-détermination entre les dimensions d'analyse : chacune des dimensions peut influencer les autres.

Tableau 3 : Comparaison des approches de C. Vienney et du CRISES⁷

C. VIENNEY	CRISES
Champ d'application	
Coopératives, puis mutuelles et associations d'économie sociale	Rapports patronat/syndicats, puis organisations d'économie sociale
Rapport entre dimensions	
Acteurs (agents)	Acteurs sociaux
Règles de fonctionnement	Dimension institutionnelle
Activités	Dimension organisationnelle
Fondements théoriques	
Théorie critique (Marx)	Approche des mouvements sociaux (Touraine)
Théorie fonctionnaliste (Walras)	Théorie de la régulation (Boyer <i>et al.</i>)
	Approche des conventions (Boltanski , Thévenot <i>et al.</i>)

Comme nous l'avons vu, la grille du CRISES porte sur les acteurs sociaux, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle. Le dispositif d'analyse développé par Vienney distingue les acteurs, les activités et les règles. Ces dimensions sont comparées dans le tableau 4.

C. Vienney s'intéresse à la transformation des acteurs comme agents économiques, à leur place par rapport à l'activité, leurs pouvoirs et leurs règles de raisonnement. Le CRISES prend en compte la dimension sociologique des acteurs : acteurs sociaux et mouvements sociaux, avec une capacité de distanciation critique par rapport à la réalité. Dans les deux cas, il s'agit des acteurs sociaux au sens macro,

⁷ Source : A. Lapoutte, dir. M-C. Malo, collaboration P. R. Bélanger – CRISES Montréal 2001

entretenant des relations de pouvoir, des relations sociales conflictuelles, dont l'enjeu principal est un projet de société.

La dimension institutionnelle fait référence principalement au système de règles. C. Vienney explique la cohérence du sous-système de règles de la coopérative et l'impact de son fonctionnement dans un système aux règles différentes. Le CRISES met l'accent sur les règles découlant des rapports patronal/syndical dans l'entreprise et à l'externe (lois du travail, Code du travail) ou, pour la coopérative, des rapports internes entre les quatre catégories d'acteurs tirées du quadrilatère des pouvoirs de H. Desroche (membres, administrateurs élus, gestionnaire nommé, travailleurs-salariés) et du rapport à l'État au travers les lois sur les coopératives. Le CRISES insiste aussi sur la dimension informelle des rapports de pouvoir. Dans les deux cas, on parle des règles et rapports de pouvoir au sein de l'organisation, institués par les acteurs et inscrits dans la loi.

Les activités chez C. Vienney sont à la fois celles des usagers et celles de la combinaison productive qu'est l'entreprise collective, d'où la notion de correspondance d'activités. C. Vienney porte une attention particulière au type d'activités, leur place et leur rôle dans l'économie, mais aborde peu la question des processus de travail. Au CRISES, la dimension organisationnelle fait référence à la structure (division du travail et coordination) et aux processus organisationnels dans une perspective de démocratisation : production et démocratie au travail, co-production du service et démocratie des usagers. Toutefois, dans les deux cas, on focalise sur l'activité, ses modalités d'organisation et de financement.

Tableau 4 : Catégories d'analyse de C. Vienney et du CRISES⁸

C. VIENNEY CATEGORIES D'ANALYSE	CRISES CATEGORIES D'ANALYSE
« Acteurs » Acteurs comme agents économiques, leur place par rapport à l'activité, leurs pouvoirs et règles de raisonnement	« Acteurs sociaux » Acteurs macro-sociaux, mouvements sociaux, distanciation critique par rapport à la réalité
<i>Points communs</i> Acteurs sociaux au sens macro, perspective économique et sociologique, relations de pouvoir, relations sociales conflictuelles, projet de société	
<i>Principales différences</i>	
Perspective davantage économique Principaux acteurs : dominés/dominants économiquement	Perspective davantage sociologique Principaux acteurs : patronat/syndicat
« Règles de fonctionnement » Règles de fonctionnement de l'organisation, institutionnalisées après expérimentation	« Dimension institutionnelle » Système politique, système de décision, règles du jeu
<i>Points communs</i> Rapports de pouvoir et règles au sein de l'organisation, institués par les acteurs sociaux, inscrits dans la loi	
<i>Principales différences</i>	
Cohérence d'un sous-système de règles fonctionnant dans un système de règles dominant	Focalise sur les rapports de pouvoir à l'interne Distingue les règles formelles et la pratique
« Activités » Leur type, leur place et rôle dans l'économie	« Dimension organisationnelle » Division du travail, modalités de coordination
<i>Points communs</i> Focalise sur l'activité, la production, le financement.	
<i>Principales différences</i>	
Entreprise comme combinaison productive	Processus d'organisation du travail et de production

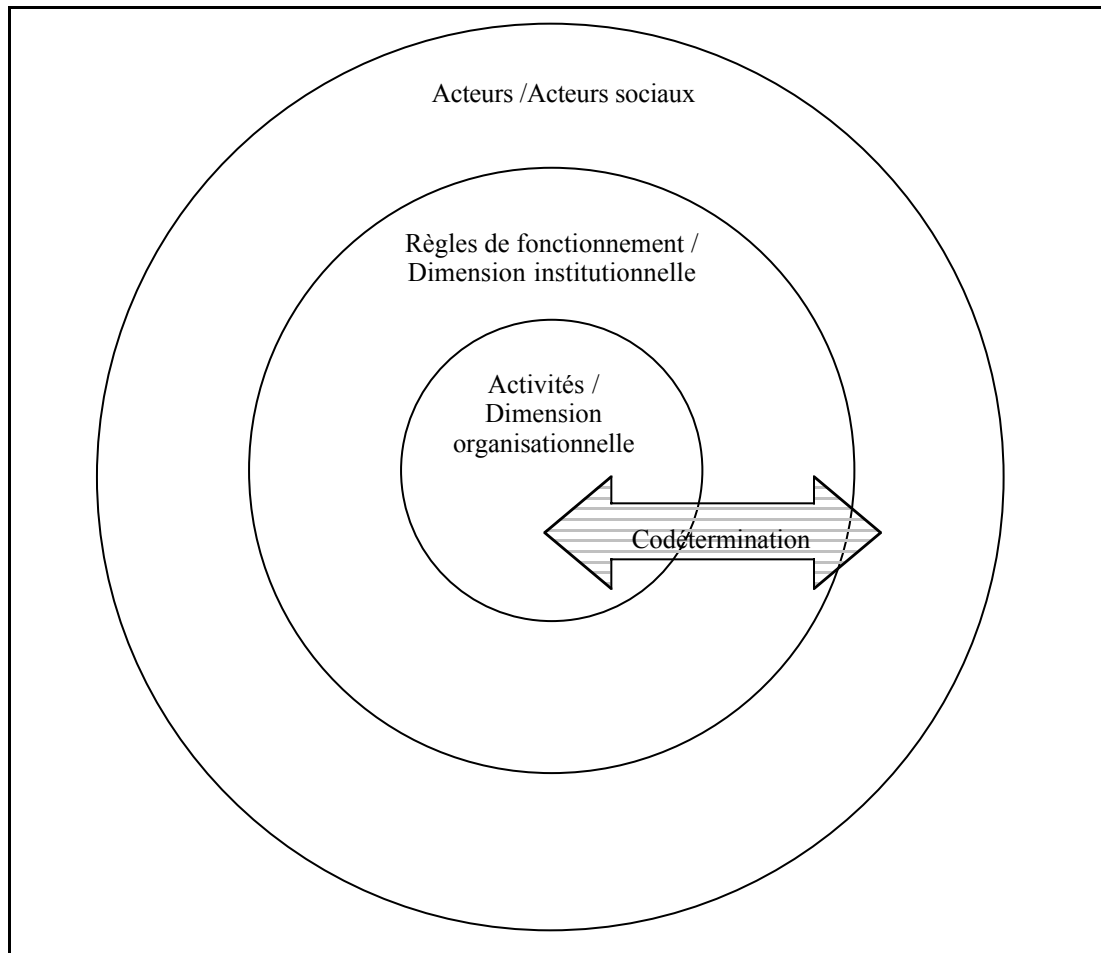
4.3. Le modèle d'analyse

Cette comparaison nous permet donc de constater que les catégories d'analyse de C. Vienney et du CRISES sont très proches. Les deux approches comportent bien entendu leur richesse propre, mais dans le cadre de ce mémoire, nous considérons

⁸ Source : A. Lapoutte, dir. M-C. Malo, collaboration P. R. Bélanger – CRISES Montréal 2001

principalement le fait qu'elles se correspondent assez bien et présentent donc une grille d'analyse similaire de la réalité, dont nous représentons schématiquement les **trois dimensions**, liées par une relation de co-détermination (schéma 6).

Schéma 6 : Les dimensions d'analyse



Ayant établi ces correspondances entre les catégories d'analyse du CRISES et celles utilisées par C. Vienney, il nous semble possible et pertinent d'utiliser l'approche du CRISES pour comprendre l'innovation sociale, tout en restant dans la perspective de C. Vienney, en quelque sorte de poursuivre la réflexion de C. Vienney grâce aux outils développés au CRISES. Il paraît également possible de déceler, dans l'approche de C. Vienney, certains éléments d'innovation sociale (tableau 5), étant donné que C. Vienney met en lumière les lois de formation des organisations de l'économie sociale, les conditions de leur émergence en tant que forme nouvelle. Ceci nous permettra d'enrichir la grille de l'innovation sociale du CRISES. Cependant il nous faut souligner

que les aspects théoriques mobilisés chez C. Vienney ont moins trait à l'historicité (très présente dans la formation et les transformations des coopératives) qu'aux règles de fonctionnement de l'organisation coopérative (activités, acteurs, règles). Si l'approche historique de C. Vienney a permis de rendre compte de l'évolution des caisses Desjardins et caisses d'épargne sur plus de cent ans, l'analyse porte, elle, sur un moment bien précis, celui du rééquilibrage actuel de l'identité coopérative.

Tableau 5 : Innovation sociale dans l'approche de C. Vienney

DIMENSION D'ANALYSE	INNOVATION SOCIALE DANS L'APPROCHE DE C. VIENNEY
Acteurs / Acteurs sociaux	Relativement dominés socialement Se regroupent pour prendre en charge des activités délaissées Projet d'adaptation à la généralisation du capitalisme et d'insertion dans le marché Privilégient l'utilité de l'activité sur sa rentabilité
Règles de fonctionnement / Dimension institutionnelle	Réciprocité entre les associés et l'entreprise Sous-ensemble de 4 règles : Règle du groupement de personnes : une personne, une voix Rapport Groupe de personnes-Entreprise : rapport d'activités Rapport Entreprise-Groupe de personnes : répartition des résultats proportionnelle aux opérations Règle de l'entreprise : propriété collective et durable des résultats réinvestis
Activités / Dimension organisationnelle	Activités nécessaires Et délaissées Réorganisables sous forme d'entreprise Insertion dans le marché

Pour notre modèle d'analyse (tableau 6), nous appréhendons donc l'innovation sociale selon les trois dimensions du CRISES et de C. Vienney. Nous retenons la plupart du temps les termes du CRISES, dans un souci de simplification, et aussi parce que nous utilisons une grille méthodologique du CRISES pour la collecte et l'analyse des données. Pour identifier nos indicateurs de l'innovation sociale, nous retenons principalement l'approche de G. Bourque (1998 : 75-78), en la bonifiant de certains apports de Y. Comeau (2000) et de C. Vienney (1994). L'innovation sociale telle que décrite constitue un **idéal-type**, un tableau qu'on ne trouve nulle part dans la réalité aussi pur que dans le modèle.

Acteurs sociaux

Au niveau des acteurs sociaux, l'approche de l'innovation sociale (Bourque, 1998 : 75) reconnaît une place particulière aux «acteurs collectifs», État, associations (au sens large, incluant les coopératives, les mutuelles, les syndicats), communauté. Elle se caractérise par « la reconnaissance explicite de la diversité des logiques et des acteurs présents dans les activités économiques », diversité surmontée par un « processus collectif permanent d'identification et de résolution de problèmes » (Best, 1990 : 12, cité dans Bourque, 1998 : 75).

À cette approche du CRISES, nous ajoutons des éléments mis en avant par C. Vienney (1994) : les acteurs portent un projet d'adaptation au capitalisme et d'insertion dans le marché. Ils tentent de répondre à un besoin non satisfait par le marché. Enfin, il s'agit d'acteurs relativement dominés socialement, qui se regroupent pour prendre en charge des activités délaissées par le marché et réorganisables sous forme d'entreprise. Dans leurs raisonnements, ces acteurs privilégient l'utilité de l'activité sur sa rentabilité.

Dimension institutionnelle

Sur le plan institutionnel, l'innovation sociale décrite par G. Bourque (1998 : 75-77) se caractérise par des compromis, des « arrangements institutionnels originaux », sans modèle type mais plutôt « une diversité de modèles produisant des formes de partenariat ». Dans cette approche, le bien commun n'est pas défini par le seul acteur étatique, on constate au contraire une « égalité et autonomie des acteurs pour une construction collective du bien commun ». Dans un monde de réseaux, l'État devient donc « situé » (Salais et Storper, 1993, cité dans Bourque, 1998 : 76) ou « partenaire » (Noël, 1996, cité dans Bourque, 1998 : 76), et la gouvernance par coopération prend toute son importance : gouvernance par association, qui lie les intérêts particuliers aux intérêts collectifs et gouvernance par réseaux, fondés sur la confiance, la réputation, les obligations mutuelles et le contrôle social. Dans ce mode de gouvernance, les engagements sont grandement « fondés sur la confiance et la réciprocité ». Ce qui n'empêche pas d'entretenir aussi une relation au marché : les marchés « restent décisifs par l'accueil qu'ils réservent aux produits et par leur efficacité à court terme », toutefois « les arrangements institutionnels tentent de les canaliser au service du bien commun ». Dans ce modèle, on observe des délégations de pouvoir des cadres vers les travailleurs, ce qui est souligné par Y. Comeau (2000), qui

insiste sur l'inclusion des producteurs et des usagers, ainsi que l'accès des femmes au pouvoir.

Nous ajouterons à ce modèle, déjà très riche, les caractères soulignés par C. Vienney lors de l'émergence des organisations de l'économie sociale : les règles de fonctionnement permettent une réciprocité entre les associés et l'entreprise, via une règle démocratique (une personne, une voix), un rapport d'activités, une répartition des résultats proportionnelle aux opérations, et une propriété collective et durable des résultats réinvestis (c'est-à-dire une structure d'accumulation du capital qui l'affecte aux activités dont les acteurs ont besoin).

Dimension organisationnelle

Le CRISES (Bourque, 1998 : 77-78) décrit comme innovantes socialement les organisations qui favorisent la polyvalence et la coordination du travail, la participation aux prises de décisions, et l'autonomie de gestion des acteurs. L'innovation est diffusée par un apprentissage continu, de même que par une généralisation des innovations. La formation encourage au développement des compétences tant professionnelles que personnelles, la capacité de mettre en commun et le leadership social devenant cruciaux. À ces critères, Y. Comeau (2000) ajoute la valorisation des bénévoles, l'hybridation des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires (en s'inspirant de J.-L. Laville, 1994) et la co-production des services par les usagers (en s'inspirant de M. Gadrey, 1992), qui devient une innovation si les usagers participent à l'organisation du partenariat.

Dans la dimension activités, C. Vienney met en avant d'autres indicateurs qui permettent de compléter notre analyse : les activités ont un objectif d'insertion et d'émancipation, elles sont nécessaires aux acteurs mais délaissées par le marché, tout en étant réorganisables sous forme d'entreprise, elles s'adressent donc à une population cible dont un besoin n'est pas satisfait par le marché, exclue du marché.

Tableau 6 : Cadre d'analyse

DIMENSIONS	INDICATEURS
------------	-------------

Les acteurs / La dimension socio-culturelle et les acteurs sociaux	Acteurs collectifs Projet d'adaptation au capitalisme et d'émancipation, de répondre à un besoin non satisfait par le marché, regroupement d'acteurs pour prendre en charge des activités délaissées Reconnaissance de la diversité des logiques et des acteurs, utilité privilégiée sur la rentabilité de l'activité
Les règles de fonctionnement / La dimension institutionnelle	Arrangements institutionnels originaux, État situé ou partenaire, Marché canalisé Diversité de modèles de partenariat, égalité et autonomie des acteurs pour une construction collective du bien commun Gouvernance association et réseaux confiance et réciprocité) Inclusion des producteurs et des usagers, des bénévoles, des femmes Réciprocité entre les associés et l'entreprise
Les activités / La dimension organisationnelle	Objectifs d'insertion dans le marché et d'émancipation Segment d'activités nécessaires, délaissées, population exclue du marché Polyvalence, formation, participation, autonomie, valorisation des bénévoles Co-production des services Hybridation des ressources Généralisation des innovations

Le chapitre suivant (chapitre III), présente la méthodologie employée pour la recherche.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

1. Démarche de recherche

1.1. Une démarche qualitative

Nous adoptons dans cette recherche une approche **qualitative**, décrite comme une recherche :

(...) qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observable des personnes. Cette définition parapluie renvoie à une méthode de recherche intéressée d'abord par le sens et par l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. La recherche qualitative ne se caractérise pas par les données, puisqu'elles peuvent aussi être quantifiées, mais bien par sa méthode d'analyse, qui n'est pas mathématique. La recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur. (Deslauriers, 1991 : 6, cité dans Comeau, 1994 : 6)

La logique de vérification est donc de type **exploratoire**, et s'accorde bien avec l'étude d'une innovation sociale, qui est une expérimentation. Nous avons choisi une approche **micro** (et non macro), plus adaptée pour découvrir et rendre compte de pratiques émergentes. Nous présentons les données sous forme **monographique** ou d'étude de cas, forme particulièrement bien adaptée aux phénomènes nouveaux et peu étudiés (Yin, 1994, dans Comeau, 2000 : 3). La monographie tente en effet, à partir de l'étude détaillée et fouillée d'un seul cas, de faire apparaître des traits généraux, sinon universels (Van der Maren, 1995). Les deux conditions jugées essentielles par J.-M. Van der Maren (1995) pour que la monographie produise un savoir général sont la multidisciplinarité dans la construction du cadre conceptuel, condition que le cadre

présenté au chapitre précédent nous semble remplir, et la multimodalité des données, ce que nous ne manquons pas de souligner un peu plus loin.

1.2. Choix des unités d'observation

Deux études de cas sont présentées dans le mémoire. L'une, en France, concerne un partenariat entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'Association pour le droit à l'initiative économique Île-de-France. L'autre, au Québec est un partenariat qui implique la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec. Pour choisir les expériences étudiées, nous avons recherché les critères suivants :

- Des partenariats :
 - dans le micro-crédit
 - récents
 - à un niveau local (celui d'une caisse)
- Des coopératives financières :
 - anciennes : les premières caisses créées de chaque mouvement, nées il y a plus d'un siècle
 - ayant entrepris une démarche de revalorisation de leur distinction coopérative
- Des associations :
 - jeunes, fondées dans le dernier quart du XX^{ème} siècle
 - engagées dans une activité de micro-crédit.

Enfin, un autre critère déterminant était que les organisations acceptent de se prêter à l'étude, ce qui a été facilité par certains contacts clés.

1.3. Validité et fidélité

Comment évaluer la scientificité d'une approche qualitative ? En effet, cette recherche ne nous met pas à l'abri de biais subjectifs, tant de la part du chercheur que des participants. Reprenant G. Houle (1986), Y.Comeau (1994 : 9) nous rappelle que « ce qui distingue le discours scientifique des autres modes de connaissance (sens commun, expression artistique et autre), c'est sa visée explicative et son souci d'explicitation des règles de production de son propre discours ». La recherche

qualitative, n'opérant pas sur des données numériques, se caractérise donc par des mesures adaptées de la validité et de la fidélité (Comeau, 1994).

La **validité** teste la conformité d'une affirmation par rapport à la réalité. Le concept permet également de vérifier que l'opération de mesure donne bien une mesure de ce qu'elle est supposée mesurer. Dans la recherche qualitative, « la validité comporte donc un sens différent et couvre deux aspects : la crédibilité et la validation. La **crédibilité** estime en quoi l'objet a été bien identifié, bien décrit et que les résultats sont vraisemblables. » Pour assurer la vraisemblance des cas, nous avons recours à des sources diverses de données (documentaires, entretiens, observation directe), illustrons les cas par des données empiriques (extraits d'entretiens, données chiffrées), et essayons de faire un état de la situation détaillé, précis, sans occulter les éléments qui ne concorderaient pas nécessairement avec la proposition de recherche. « La **validation** signifie que les résultats obtenus concordent avec les données recueillies » (Comeau, 1994 : 9). Nous avons tout d'abord repris contact, lors de la rédaction des cas, avec un responsable de chacune des organisations, afin d'avoir des précisions sur des points incomplets ou bien mal compris. Ensuite, nous avons procédé à une validation par toutes les personnes auprès desquelles nous avons recueilli les informations. Chacune des personnes interviewées a reçu un exemplaire de l'étude de cas réalisée accompagnée d'une lettre (voir appendice A). Toutes les personnes ne nous ont pas répondu, mais nous nous sommes assurée d'avoir le feedback d'au moins un responsable de chaque organisation. Cette relecture a permis de corriger certaines erreurs ou lacunes factuelles. Lors de cette phase, les échanges se sont passés par téléphone mais aussi et surtout par courrier électronique. En outre, il est prévu de rester en contact, de manière plus ou moins formelle et à leur demande, avec certains des acteurs rencontrés, qui se sont montrés intéressés à avoir l'ensemble du mémoire, ce qui ne manquera pas de provoquer des échanges sur la pertinence des résultats et l'évolution des cas depuis notre collecte. L'intérêt de certains pour ce travail et surtout les différents échanges qu'il peut susciter nous ont porté à penser que ce travail avait peut-être un caractère de recherche-action, en étant source de dialogue entre les acteurs, et d'amélioration des pratiques, mais il est trop tôt pour l'affirmer.

La **fidélité** renvoie au fait que les conclusions sont indépendantes des observateurs et des techniques. L'approche qualitative propose une autre version de la fidélité, en vérifiant la transférabilité et la fiabilité de la recherche (Comeau, 1994 : 10). « La **transférabilité** implique la possibilité, pour un autre chercheur, de reprendre l'exercice; c'est cet autre chercheur qui peut juger de cette possibilité, selon

le degré d'explication des règles méthodologiques. » Le recours à une méthodologie mise au point au CRISES et éprouvée par plusieurs chercheurs, avec l'existence de documents de référence, nous garantit une meilleure transférabilité de la recherche. Nous avons également bénéficié de séminaires du CRISES-Montréal et, plus souvent de son antenne à HEC-Montréal (le CRISES-HEC) pour présenter nos travaux et notre démarche à un public critique d'étudiants, assistants de recherche et chercheurs. De même, c'est dans ce but de transférabilité que nous explicitons plus loin avec détail la démarche de recherche adoptée. « La **fiabilité** concerne le suivi des règles de méthode et dans quelle mesure le chercheur tient compte de la variation du phénomène et dans certaines circonstances ». (*ibid.* : 10). Encore une fois, les échanges avec d'autres chercheurs ont pu servir la fiabilité du travail.

1.4. Le déroulement de la collecte d'informations

La collecte de données a commencé par des **entrevues exploratoires**, dès la phase de formulation de la question et de la problématique de recherche. Dans les caisses d'épargne, j'ai été accueillie par M. Daniel Duet, directeur des études économiques et de la planification à la Caisse d'Épargne des Alpes, qui m'a ensuite orientée vers M. René Didi, directeur adjoint à la Fédération nationale des caisses d'épargne et chargé des missions d'intérêt général, pour le choix d'une caisse en particulier. Par ailleurs, le soutien de l'Association pour l'histoire des caisses d'épargne a été un élément supplémentaire pour faciliter l'accès au terrain de recherche. Au sein du Mouvement des caisses Desjardins, nous avons pris contact avec M. Guy Bélanger, historien à la Société d'histoire Alphonse Desjardins, qui nous a confirmé la pertinence du sujet de recherche et mis en relation avec la Caisse populaire Desjardins de Lévis. J'ai alors rencontré M. Christian Champagne, directeur général de la Caisse et M. Alain Turgeon, conseiller en communication, pour leur exposer le projet de recherche et s'entendre sur les dates et modalités de la collecte de données.

La **collecte** au Québec s'est déroulée à Lévis, pendant une semaine (du 30 mars au 4 avril 2001) j'ai été accueillie dans les locaux de la Caisse. En France, les données ont été collectées au cours de l'été, pendant les mois de juin et juillet 2001.

L'**accès aux données** a été facilité par les contacts déjà mentionnés. À la Caisse de Lévis, j'ai particulièrement pu compter sur la disponibilité et l'aide du conseiller en communication, notamment pour organiser les entrevues. Dans les deux

cas, des responsables de la caisse ont demandé à leur partenaire associatif de me recevoir, ce qui a été très bien accepté.

Afin de garantir l'**éthique** dans la démarche de recherche, un protocole était présenté aux personnes interviewées et signé par celles-ci ainsi que le chercheur. Ce formulaire de consentement a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche des HEC, dans le cadre du projet de recherche subventionné par le FCAR et intitulé : « Les configurations de l'économie sociale et solidaire : rapports au marché, à l'État et à la société civile ». Par ailleurs, tous les membres du projet de recherche ont signé un engagement de confidentialité, engagement à ne pas diffuser de données confidentielles qui auraient pu être communiquées, à titre confidentiel, lors des entrevues. Les formulaires de consentement ont été accueillis de manière diverse, généralement positivement, mais parfois avec méfiance.

Enfin, la collecte a été possible grâce aux **aides financières** reçues du gouvernement du Québec (fonds FCAR) et de l'Association pour l'histoire des caisses d'épargne, aides qui sont indépendantes des résultats de recherche et ne compromettent pas le scepticisme et l'esprit critique des chercheurs.

2. Les outils de collecte de données

Le recueil de données s'est fait par collecte documentaire, par entretiens et par observation directe. Avant de détailler chacune des techniques, nous présentons le guide à partir duquel nous avons collecté et catégorisé les données.

2.1. Le guide de collecte et de catégorisation de données

Nous utilisons un guide de collecte et de catégorisation des données élaboré par Y. Comeau (2000) pour les organismes d'économie sociale. Le guide s'inscrit dans la problématique générale du CRISES qui se concentre sur les rapports sociaux, et les dimensions institutionnelle et organisationnelle des entreprises. Il tient compte de la problématique générale et des travaux de l'équipe «Économie sociale» du CRISES. Enfin, il a été mis à jour en 2000 pour intégrer les préoccupations sur la place des femmes dans l'économie sociale. Ce guide est non seulement un outil de collecte des données mais également de catégorisation, ce qui signifie qu'il permet de classer les

données pour les présenter d'une manière analytique. Bien entendu, nous en tirons un questionnaire adapté pour les entretiens.

Les questions et les rubriques de ce guide ne constituent pas à proprement parler un outil de cueillette des informations comme peut l'être un questionnaire par exemple. Il s'agit plutôt de la mise en forme d'un ensemble de questions s'inspirant principalement de la théorie de la régulation. Pour l'approche monographique ou l'étude de cas, cette grille de collecte des données tente de prévoir le plus grand nombre de situations possibles, tout en constituant une base de comparaison commune pour les cas décrits. (Comeau, 2000 : 2)

Étant donné que l'objet d'étude est un partenariat, il a été décidé d'appliquer la grille trois fois : une fois pour chaque partenaire, la caisse, en insistant sur sa création et sur son engagement dans le milieu, l'association, et une fois pour le dispositif partenarial. Le but est de comprendre le contexte, les acteurs du partenariat, même si ce qui est centralement analysé plus en détail demeure le dispositif partenarial.

Dans le tableau 7 est présentée une grille qui synthétise le guide d'Y. Comeau (2000). Par rapport à la grille initiale, nous simplifions les catégories de la dimension organisationnelle. À la distinction entre profil organisationnel (objectifs, aspects stratégiques, biens et services produits, données financières) et processus (production, organisation du travail, formation, consommation), nous préférons le regroupement des données dans les cinq catégories suivantes : les finalités et les priorités (qui correspond aux objectifs et aux aspects stratégiques); les services offerts et la clientèle (qui correspond aux biens et services produits); le rapport aux clients ou usagers (recouvre la notion de consommation); l'organisation du travail (qui inclut le processus de production et la formation); et enfin les données financières. Les éléments de bilan et perspectives nous éclairent pour l'exploration du bilan du partenariat pour chaque partenaire. Le tableau 7 présente les éléments indicateurs, issus de la grille d'Y. Comeau (2000), sur lesquels porter l'attention au cours de la collecte.

Tableau 7 : Grille de collecte et de catégorisation des données

Le contexte d'émergence	Le secteur d'activités : caractéristiques économiques, changements susceptibles d'être apportés par l'économie sociale Le projet initial Les promoteurs/promotrices : nombre, sexe, âge, provenance socio-économique, fonction en regard du projet Les appuis : type (conseil, prêt, subvention, don, prêt d'un local) et origine (entreprise privée, organisme public ou parapublic, syndicat, établissement d'enseignement, groupe populaire ou communautaire, individus, usagers/usagères ou clients/clientes éventuels) Le démarrage : conception du projet, difficultés rencontrées à l'externe et à l'interne	
	Les règles juridiques et législatives	Statut juridique, évolution récente des lois le régissant, nature du compromis inhérent à ces dispositions législatives, avantages et inconvénients pour l'activité. Dispositions particulières des règlements de régie interne. Lois et règlements. Principale(s) loi(s), règlement(s) ou programme affectant l'activité d'économie sociale et solidaire, explication sur les processus de changement.
	Les acteurs et les rapports de pouvoir à l'interne	Pouvoir formel : organigramme, lieux où s'exerce le pouvoir, formes et degré d'implication dans les processus décisionnels des acteurs, place des femmes dans les lieux de pouvoir, modalités de démocratie directe et représentative, mécanismes de formation sur le fonctionnement associatif, moyens d'information et de consultation des acteurs, évolution de la structure du pouvoir et changements récents, ouverture aux bénéficiaires, prise de décision entre les partenaires (négociation, concertation, décision unilatérale). Pouvoir informel : acteurs exerçant l'influence par leur compétence, leur maîtrise des relations avec l'extérieur, la communication ou l'utilisation des règles organisationnelles, répartition du pouvoir informel entre hommes et femmes. Inclusion des producteurs et des usagers : évolution des rapports avec la direction, mécanismes de représentation, fonctionnement des comités conjoints, mécanismes de résolution des conflits, conventions particulières
	Les acteurs du réseau et les rapports avec l'extérieur	Types de rapports (manifestations de sous-traitance et de partenariat, d'opposition et de coopération, de dépendance et d'autonomie, de client ou de fournisseur, conflits et alliances), formes de collaboration (présence à des tables de concertation, adhésion à des coalitions, participation à diverses formes d'actions collectives, échanges de services, mise en commun de ressources, intercoopération sur une base sectorielle ou régionale)
La dimension	Les finalités et les priorités	Objectifs visés, aspects stratégiques
	Les services offerts et la clientèle	Population visée, desservie, territoire, nature et volume des activités, marché et concurrence, complémentarité ou concurrence avec l'État, avec l'entreprise privée et avec le secteur informel
	Le rapport aux usagers	Implication des bénéficiaires dans la livraison des services, impact de la consommation sur les bénéficiaires et leur famille
	L'organisation du travail	Description du procès de production, divisions du travail. Technologie et changements récents. Coordination du travail, contrôle du travail, répartition des tâches. Degré d'autonomie. Innovations en matière d'organisation du travail. Pour les bénévoles : horaire de travail, motivations et éléments de satisfaction, dont le sentiment d'utilité sociale. Autres avantages et désavantages liés à leur travail. Type de formation et acteurs visés

Bilan et perspectives	Les données financières	Bilan de l'actif (liquidité, biens, meubles et immeubles) et du passif (dettes) et budget annuel des cinq dernières années. Sources de revenus publiques (programme de subventions), autonomes (vente de biens ou services, campagnes de financement) privées (dons, commandites), associatives (cotisation, temps bénévole) et importance relative. Approche à l'égard de la réduction ou de l'élimination de la tarification. Estimation de l'apport bénévole. Appui (type et origine), appréciation par les porte-parole de l'activité. Utilisation des surplus.
	Au plan des réalisations	Économique : rentabilité, indices de survie et de développement, indices de rentabilité et de précarité Associatif : indices d'implication plus ou moins forte des membres, de leur motivation et de leur participation, sentiment de cohésion et de solidarité à l'interne Social : concurrence, cohabitation, complémentarité et concertation avec d'autres ressources de la communauté Principales réalisations et échecs en regard des objectifs Identification de facteurs ayant contribué aux réalisations et aux échecs, indépendants des efforts des promoteurs/promotrices de l'activité. Impact positif sur le travail des femmes : allègement et/ou reconnaissance du travail domestique, accès des femmes au travail salarié, <i>empowerment</i> social ou familial des femmes productrices ou usagères. Indices de valorisation ou allègement du travail non rémunéré des femmes, d'amélioration des conditions d'articulation famille/travail, de décroisement des emplois selon le sexe.
	Au plan de l'économie sociale et solidaire	Signes de dégénérescence formelle de l'activité (retour à une entreprise capitaliste), des objectifs (profit devenant le seul objectif) ou organisationnelle (hiérarchie et contrôle par quelques individus)? Une démarche de régénérescence a-t-elle été entreprise (Cornforth, Thomas, Lewis et Spear, 1988 : 113-114)? Indices montrant que l'activité : renforce la dualisation et favorise une économie sociale palliative (pôle néo-libéral) / contribue à une économie sociale complémentaire à l'intervention publique (pôle social-étatique) / renouvelle les pratiques dans une perspective de démocratisation, de prise en charge et d'<i>empowerment</i> (pôle autogestionnaire)?
	Au plan sociétal	Amélioration des conditions économiques, insertion sociale Changement social
	Perspectives anticipées	Améliorations à apporter en termes de démocratisation de la production et de la consommation Diffusion du dispositif, élargissement de l'accès Dynamique de développement ou de survie de l'activité Projets à court, moyen et long terme Ressorts nécessaires pour envisager le développement (motivation, ressources, relève)

2.2. La collecte documentaire

La cueillette des documents a été faite tout au long du processus de recherche. Les documents ont été les premières sources d'information exploitées et catégorisées dans la grille, avant de procéder aux entretiens. Par la suite, nous avons continué de rassembler des documents, pendant la phase d'entrevues et la rédaction du mémoire, documents que nous n'avions pas ramassés ou bien qui venaient de paraître. Un aperçu

de la variété des documents utilisés est présenté au tableau 8, où figurent les sources d'information.

2.3. Les entretiens

La majorité des données a été collectée par entrevues, de type **semi-directif**, guidées par un **questionnaire** (voir appendice B) élaboré en fonction du cadre d'analyse et du guide de collecte et catégorisation. Le questionnaire a un peu évolué au fil des premiers entretiens.

Les entrevues ont pris **différentes formes** : la plupart étaient directes, certaines se sont passées par téléphone, pour des raisons de disponibilité et de moyens (contraintes de déplacement) ou bien lorsqu'il s'agissait de recueillir des informations précises et limitées. Les conversations informelles ont été également d'intéressantes sources d'information.

Nous avons tenu à rencontrer des **personnes** dans les deux organisations en partenariat (caisse et association), à différents niveaux dans l'organisation et donc ayant des fonctions diverses dans le partenariat (membres de direction, administrateurs, opérationnels, membres de fédération). Le détail des personnes interviewées est présenté dans le tableau 8. Malgré mon souhait initial, je n'ai pas rencontré formellement de bénéficiaires de micro-crédit. Dans le cas québécois, le partenariat n'était pas encore en place et aucun prêt n'avait eu lieu lors des entrevues. En France, j'ai eu la chance d'accompagner une chargée de mission de l'ADIE, pour rencontrer une créatrice potentielle et préparer son dossier de demande de prêt solidaire. En voyant la nervosité de la personne, pour qui le prêt semblait représenter beaucoup, j'ai trouvé déplacé de l'importuner avec des questions supplémentaires, mais les échanges informels étaient riches et intéressants.

Les entretiens se sont déroulés de préférence dans un bureau fermé, pour la qualité de l'échange (disponibilité des interlocuteurs) et sa confidentialité. L'entretien **commençait** par une présentation du chercheur et de la recherche. C'est le moment où l'on brise la glace, où l'on établit la confiance, où le chercheur se montre transparent et ouvert, intéressé et attentif à la personne qui lui donne de son temps. C'est aussi le moment de demander l'accord pour enregistrement. La plupart des entrevues ont été enregistrées, mais j'ai ensuite préféré prendre des notes, étant donné que certaines personnes étaient intimidées ou un peu méfiante face à l'enregistreuse.

Après avoir présenté et signé le formulaire de consentement, annoncé les étapes de l'entrevues et enfin demandé si la personne avait des questions, l'entrevue pouvait commencer.

Pour la qualité de l'entretien, l'**attitude** du chercheur nous semble déterminante. Je me suis efforcée de respecter les attitudes préconisées par Rogers (Rogers, 1966 : 204, cité dans Boutin, 1997), soit considération positive inconditionnelle pour l'interlocuteur, empathie et authenticité. Tout au long des contacts, et particulièrement pendant les entretiens, il s'agissait de bien écouter, faire attention au non verbal, à l'attitude générale, à l'environnement de travail, de ne pas hésiter à reformuler pour être sûre d'avoir bien compris.

À la **fin** de l'entretien, il était important de demander si les personnes avaient quelque chose à ajouter, de les remercier pour leur aide, leur expliquer la suite du processus de recherche, ce qui est souvent demandé, et de rester attentive aux échanges, même après que l'entretien s'est formellement terminé. Les entrevues étaient transcrites le plus tôt possible après les rencontres, le plus souvent le jour même, au plus tard dans la semaine.

2.4. L'observation

Grâce au bon accueil reçu sur le terrain, il a été possible d'assister à certaines réunions, en demandant l'accord de tous les participants : en France, une réunion du comité d'engagement conjoint entre les deux partenaires, où se décide l'attribution des prêts, et une rencontre d'une chargée de mission avec une créatrice d'entreprise, au Québec, une réunion du comité de liaison au sein duquel les partenaires s'entendent pour mettre en place le partenariat. Une trace est gardée parfois par enregistrement, dans tous les cas par prise de notes. Cette observation m'a permis non seulement d'accéder à d'autres informations, non évoquées ou non développées en entrevue, mais surtout d'assister aux interactions entre les partenaires.

Tableau 8 : Sources des données

DOCUMENTS (QUÉBEC ET FRANCE)	ENTREVUES	OBSERVATION DIRECTE
Documents publiés • Rapports annuels • Rapports financiers • Bilans sociaux • Dépliants promotionnels • Discours publics • Communiqués de presse • Lois • Articles de journaux • Sites internet Documents internes • Organigrammes • Dépliants de communication interne • Documents d'orientations • Politiques générales • Comptes-rendus de réunions, de colloques • Protocoles d'ententes • Documents de travail • Dossiers de bénéficiaires de crédit solidaire • Outils de traitement des dossiers	Québec	
	<i>Caisse populaire Desjardins de Lévis</i> • Président • Directeur général • Directrice administrative • Directrice service conseil aux particuliers • Administratrice, Présidente du comité sur l'engagement social et communautaire • Conseiller en communication • Président du Conseil de Vérification et de déontologie • Conseillère aux particuliers • Conseiller économique et chef de projet, de la Confédération (ou Fédération unique) <i>Acef Rive-Sud</i> • Coordinatrice	• Rencontre du comité de suivi sur les produits de solidarité
	France	
	<i>Caisse d'Épargne IDF-Paris</i> • Responsable de l'Intérêt Général • Responsable au contrôle interne des risques et gestion de la clientèle professionnelle • Directeur d'agence • Directeur adjoint, en charge des missions d'intérêt général, de la Fédération nationale (FNCE) <i>ADIE</i> • Délégué Régional Responsable du réseau national • Chargée de mission • Agente de crédit	• Comité d'engagement des crédits ADIE-IDF/CE-IDF-Paris • Antenne départementale ADIE : rencontre d'un créateur avec une chargée de mission

CHAPITRE IV

CAS DU PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS ET L'ADIE-IDF

Depuis 1818, la Caisse d'Épargne de Paris, avec ses 1 000 francs de dotation, a donné naissance à un large réseau de 4 700 agences au sein d'un Groupe bancaire d'un actif de 263,8 milliards d'euros. Dans le contexte concurrentiel actuel, comment la Caisse d'Épargne IDF-Paris renouvelle-t-elle son projet fondateur ? De quelle manière est-elle toujours à l'écoute des besoins de son milieu ?

Avant tout, afin de mieux comprendre la Caisse, nous en dressons un tableau général, en insistant sur sa création et sur la période actuelle (1). Ensuite nous analysons l'implication générale de la Caisse par rapport à son milieu (2). Nous détaillons particulièrement une action originale pour actualiser l'identité de la Caisse : un partenariat avec l'Association pour le droit à l'initiative économique, délégation de l'Île-de-France. Après avoir présenté cet organisme de crédit solidaire (3), nous regardons de plus près le partenariat, dont le but est d'accorder du crédit à des personnes qui ne répondent pas aux normes des institutions financières, et sont porteuses d'un projet de création d'entreprise (4).

1. La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris

La première caisse d'épargne française apparaît comme une initiative originale pour regrouper l'épargne des pauvres et apporter une réponse à la question sociale, dès le début du XIX^{ème} siècle.

1.1. Contexte d'émergence

Le milieu : le paupérisme du début du XIX^{ème} siècle en France

Le début du XIX^{ème} siècle est considéré en France comme une période de grande pauvreté. La misère s'étend à l'ensemble de la classe ouvrière, et est attribuée à l'industrialisation. Les historiens retiennent généralement de cette période la stagnation économique et le paupérisme. Toutefois, sans minimiser les difficultés de la classe laborieuse, cette période est aussi celle de la réduction du chômage chronique, de la diversité des destins professionnels liés au changement technique, et d'une variété de projets des élites pour lutter contre le paupérisme (Caron, 1991).

Le secteur d'activités : l'épargne des pauvres

Au début du XIX^{ème} siècle, aucun établissement bancaire ne recueille l'épargne des plus pauvres. Les tentatives de l'État n'ont pas vu le jour, le comité de mendicité, dont La Rochefoucault est rapporteur, avait préparé un projet de création de caisse d'épargne à établir par département, mais celui-ci ne s'est pas concrétisé. Les sociétés de secours mutuel n'offrent pas de rémunération d'épargne, les petites économies sont trop modestes pour entrer dans les entreprises commerciales ou financières, elles sont attirées vers des tontines, qui se fondaient sur un jeu de hasard et revenaient à de la spéculation. Par ailleurs, le système de protection sociale n'était pas encore développé en ce début du XIX^{ème} siècle.

Le projet initial : une alternative à la charité et à l'État

Avec l'affirmation de l'économie de marché, grandissent les risques de déracinement social, d'inadaptation économique, de paupérisme. Le mouvement philanthropique cherche à écarter deux dangers face à la question sociale : la charité, qui consolide le lien d'obéissance entre riches et pauvres, et la gestion étatique des besoins, la prise en charge par l'État, contrariant le libre jeu économique. Donc l'intention des créateurs de la première caisse d'épargne française est d'orienter les besoins vers la sphère privée et non vers la charité ou l'État. Ils ont le projet de susciter un rapport de conseil, de pédagogie, d'encourager à l'autonomie et non à la dépendance, à la passivité. Le but est d'intégrer les personnes à l'ordre économique, et aussi de moraliser l'économie. Il s'agit de faire connaître au plus grand nombre le bon

usage de l'argent. « Tâchons de faire comprendre au peuple les bienfaits, on peut presque dire les miracles, de l'économie. » (B. Delessert, cité dans Duet 2000b : 9). Selon l'expression de La Rochefoucauld-Liancourt, les fondateurs recherchent « le bonheur individuel et l'ordre public » (*ibid.* : 10). À cette époque où la protection sociale n'existe pas, les fondateurs veulent créer une institution de prévoyance, qui permette aux personnes les plus modestes, grâce à l'épargne, d'aborder l'avenir avec plus de sécurité.

Les fondateurs : Benjamin Delessert et le Duc de La Rochefoucauld-Liancourt

Celui dont on souvient comme le fondateur des caisses d'épargne est **Benjamin Delessert**. D'une famille d'ancienne bourgeoisie suisse, il reçoit une éducation en Angleterre où il suit les cours d'Adam Smith. Il participe à prise de la Bastille, reprend la banque paternelle, devient régent de la Banque de France. Il réussit en affaires en fondant une des premières filatures de coton en France, et une raffinerie de sucre. Ses activités philanthropiques sont nombreuses : il est administrateur d'un bureau de bienfaisance, organisateur de la Société philanthropique, membre du Conseil des hospices, il défend la réforme des prisons, les principes de l'enseignement mutuel. Baron d'Empire en 1812, il reçoit la légion d'honneur par Napoléon, et devient député de la Seine en 1817. Benjamin est reconnu en botanique, et pour sa collection de peintures. Il a souhaité avoir gravé sur sa tombe « fondateur des Caisses d'épargne ».

La présidence de la première caisse est confiée au **Duc de La Rochefoucauld-Liancourt** : issu d'une famille prestigieuse, il voyage en Angleterre où il devient partisan de la révolution des sciences, des techniques et des mœurs. Il fonde l'École nationale des arts et métiers, introduit la vaccine⁹ en France, propage l'enseignement populaire. Élu aux États généraux en 1789, il devient premier président de la Constituante. Politiquement, il est monarchiste constitutionnel, en butte aux ultras. Il est aussi rapporteur du Comité pour l'extinction de la mendicité.

⁹ La vaccination fut découverte par Jenner, qui remarqua que la vaccine (cow-pox), maladie de la vache, pouvait être transmise à l'homme sous la forme d'une maladie bénigne, qui l'immunisait contre la variole, beaucoup plus grave.

Les appuis : les élites de la nouvelle société libérale

Les fondateurs réunis par Benjamin Delessert sont des amis de l'homme et de l'ordre social, généralement philanthropes, banquiers, économistes, hommes d'église, universitaires, fonctionnaires, industriels, autrement dit les élites de la nouvelle société libérale, ayant des réseaux en France et à travers l'Europe. Presque tous sont les associés de Delessert dans la Compagnie royale d'assurances maritimes. La Caisse comptera beaucoup sur son réseau pour solliciter des dons financiers.

Le démarrage : de la fondation à la tutelle

En 1818 est fondée la première caisse d'épargne, à Paris. Son **statut juridique**, dont la question est récurrente, même plus de 150 ans plus tard, reste imprécis jusqu'en 1835. D'abord le Conseil d'État considère les caisses d'épargne comme des Sociétés anonymes, puis la jurisprudence leur reconnaît un régime spécifique, différent du régime commercial, les caisses apparaissant comme des établissements privés d'utilité publique¹⁰.

L'assemblée générale initiale est constituée par les fondateurs. Le conseil des directeurs (conseil d'administration) regroupe les fondateurs signataires de l'acte social, renouvelés par cooptation. Un membre a droit à un vote. Les membres ne détiennent pas de parts sociales de la Caisse, et ne touchent pas de ristournes. La Caisse est dotée d'un fonds de 1000 FF apporté par les fondateurs. Les excédents restent dans la Caisse et gonflent sa fortune personnelle.

La Caisse se présente comme un organisme d'instruction et de pédagogie de l'argent, à travers une activité unique : la **collecte de l'épargne**, épargne de proximité, mise sur un livret de caisse d'épargne (aujourd'hui livret A), qui permet une matérialisation des sommes au yeux des épargnants. L'épargne est placée en titres d'État. L'épargnant devient rentier dès que son épargne atteint un montant suffisant pour acheter une rente et le reste est placé en rentes au nom de la Caisse d'Épargne de Paris.

¹⁰ Plusieurs régimes se mettent en place (autonome, municipal, mixte) jusqu'en 1941, où toutes passent sous le régime autonome.

Très vite, la Caisse recueille les épargnes non seulement des pauvres gens mais aussi des classes plus aisées (26% des livrets ouverts en 1836, pourcentage qui va croissant).

La Caisse est rapidement confrontée à la question de l'emploi de ses fonds ce qui la mène à la mise sous **tutelle de l'État**. En effet, les caisses sont dépendantes du cours de la rente d'État. Face à ce risque de gestion, les caisses préfèrent demander son aide à l'État et se déresponsabiliser de l'emploi de leurs fonds. Les caisses gagnent la confiance des épargnants, mais sont aspirées par la sphère publique et mises sous tutelle (textes législatifs et réglementaires de 1837, 1852) : tous les fonds sont transférés en fonds d'État. Malgré des débats internes, les caisses préfèrent limiter les dépôts (qui constituent une dette flottante pour l'État) que d'employer l'argent pour d'autres débouchés. Les caisses deviennent de « simples machines à signature et transmission » (E. Rostand, cité dans Duet, 2000b : 42)

Le changement survient après la seconde guerre mondiale, la Caisse diversifiant son offre et modernisant son organisation. La Caisse d'Épargne IDF-Paris est aujourd'hui la première caisse du réseau des 34 caisses d'épargne régionales, en termes de bilan financier, de nombres d'employés, de nombre de clients. Elle pèse environ 10% dans le réseau.

1.2. Dimension institutionnelle de la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris

Les règles juridiques et législatives

Les caisses d'épargne viennent de connaître un changement de statut original avec la récente **loi du 25 juin 1999, relative à l'épargne et à la sécurité financière**, suite au rapport Douyère. Le facteur déclenchant aura sûrement été les critiques de l'Association française des banques, porte-parole des banques commerciales, qui cherche la banalisation du livret A et dénonce comme concurrence déloyale l'absence de propriétaires des caisses d'épargne. Le statut *sui generis* des caisses d'épargne présente un risque institutionnel : les caisses n'ont pas d'ancrage institutionnel solide et peuvent donc manquer de légitimité sociale. La réforme vise donc à doter les caisses d'un statut de droit commun. Les caisses d'épargne deviennent des banques coopératives, relevant du statut de la coopération de la loi de 1947. Ce faisant elles entrent dans la catégorie des **banques mutuelles et coopératives** prévues par la loi de 1984 et acquièrent le statut **d'établissement de crédit**.

La loi a en même temps **créé une structure politique** au niveau national, la **Fédération nationale des caisses d'épargne** et renforcé le pouvoir financier de l'organe central (la Caisse nationale des caisses d'épargne). Elle confirme l'émancipation vis-à-vis de la Caisse des dépôts et consignations, avec laquelle le lien est organisé non plus par la loi mais par droit commun, accord commercial et pacte d'actionnaires. La loi prévoit aussi la **création d'un sociétariat**, avec l'objectif de vendre pour 15,9 milliards de francs de parts sociales avant 2003, le fruit de la mutualisation allant à l'État, dans le fonds de solidarité vieillesse. Le but est de constituer une large base de sociétariat pour ancrer la relation avec la clientèle et s'appuyer sur les forces représentatives du tissu économique et social, local et régional. C'est un défi pour les caisses d'épargne, qui n'ont pas de tradition de dialogue coopératif. La loi confirme la spécificité du **livret A**, et reconnaît aux caisses d'épargne des **missions d'intérêt général**, qui font leur particularité, et dont nous parlerons davantage plus loin.

Enfin, le Groupe Caisse d'Épargne a récemment conclu une **alliance** avec son partenaire historique, la **CDC**, en ce qui concerne les activités concurrentielles (une holding, L'Alliance, avec deux co-présidents). Cette société devient le numéro trois français de la finance, derrière BNP-Paribas et le Crédit agricole. Le pôle financier pourrait être complété par un éventuel rapprochement avec La Poste, dans l'hypothèse de sa privatisation. Toutefois, les syndicats s'inquiètent des conséquences de ce rapprochement : séparation des activités d'intérêt général et introduction en Bourse prévue de certaines filiales.

Les acteurs à l'interne

Avec la récente loi du 25 juin 1999, la structure de gouvernance des caisses d'épargne s'est modifiée. Alors que depuis la création en 1818, il n'y avait pas de membres ou **sociétaires**, les caisses ont créé leur propre sociétariat. Tout client, personne physique ou morale, mais aussi toute collectivité locale du ressort géographique d'une caisse, et tout salarié ou ancien salarié du Groupe, peuvent devenir sociétaire en acquérant des parts sociales d'une société locale d'épargne. Les sociétaires de la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris sont plus de 270 000 en l'an 2000, ce qui représente 20% du sociétariat du Groupe. La Caisse a placé¹¹ près de la moitié de son capital en un an (5,9 millions de parts sociales pour un montant global

de 119,1 millions d'euros). Les sociétaires sont généralement des clients bancarisés (50%), avec une forte proportion de jeunes (25%), et souscrivent à des montants modestes (458 euros en moyenne). Cette composition reflète bien la clientèle historique des caisses d'épargne, clientèle locale, de particuliers, de jeunes.

Les sociétaires des caisses se regroupent dans des **sociétés locales d'épargne**. Ces sociétés coopératives locales sont sans activité bancaire. Leur mission est le placement des parts sociales, la structuration et l'animation du sociétariat. Ce sont ces sociétés locales d'épargne qui détiennent les parts sociales des caisses d'épargne. Les sociétaires de la Caisse d'Épargne IDF-Paris sont regroupés dans neuf SLE. Sept sont constituées géographiquement : Paris Ouest, Paris Est, Hauts-de-Seine, Val-de-Marne, Essonne, Seine-et-Marne, Seine-Saint-Denis. Les deux autres sont spécialisées et dédiées à un marché. L'une concerne l'économie sociale, entendue comme les organismes à but non lucratif (HLM, associations, fondations, mutuelles, etc). L'autre, nommée PME-professionnels, rassemble les entreprises, artisans, commerçants et professions libérales. Les sociétaires, réunis en assemblée générale annuelle de leur SLE respective, élisent un conseil d'administration, qui désigne un président, et ce président les représente à l'assemblée générale des sociétaires de la caisse. Les sociétaires votent selon la règle « une personne, une voix », cependant ils ne sont pas présents directement à l'assemblée générale de la caisse, mais par l'intermédiaire des présidents de SLE.

Le sociétariat de la caisse élit un **conseil d'orientation et de surveillance**, dont la composition **mixte** est originale. Ses membres sont désignés par les sociétaires et répartis en trois catégories : la majorité (11 au minimum) est élue par les représentants des SLE dans leur globalité, d'autres membres (3 maximum) sont élus directement par les salariés sociétaires, tandis que d'autres (3 maximum) sont élus directement par les collectivités territoriales sociétaires. Le premier conseil d'orientation et de surveillance de la nouvelle caisse d'épargne coopérative a été élu en juillet 2000 pour trois ans. Il comprend treize représentants des sociétés locales d'épargne, deux représentants des collectivités locales sociétaires, deux représentants des salariés sociétaires. On y trouve aussi un représentant des salariés (élu par les salariés) et un représentant du comité d'entreprise (élu par le comité d'entreprise).

¹¹ La Caisse se trouve en position originale de vendre ses parts sociales pour créer un sociétariat.

Enfin siègent au COS sept censeurs¹² statutaires, un censeur de la Caisse nationale, et une secrétaire. Les membres du COS touchent une indemnité.

Tableau 9 : Composition du conseil d'orientation et de surveillance de la CE-IDF-Paris au 31 mars 2001¹³

13 Représentants des SLE (1 ou 2 par SLE)
2 Représentants des collectivités territoriales (président et vice-président de conseil régional)
2 Représentants des salariés sociétaires
1 Représentant des salariés
1 Représentant du comité d'entreprise
8 Censeurs statutaires
1 Censeur de la Caisse nationale
1 Secrétaire

Le conseil d'orientation et de surveillance désigne et contrôle un **directoire** (2 à 5 membres), qui dirige la caisse. Le nouveau directoire, nommé en juillet 2000 pour une durée exceptionnelle de trois ans, est composé de cinq membres : un président du directoire, un directeur des relations humaines et sociales, un directeur de la production bancaire, un directeur de l'exploitation bancaire, un directeur financier, du contrôle de gestion et des moyens centraux. Au sein du conseil d'orientation et de surveillance et du directoire, les membres élisent un **président**.

Parmi les 34 membres du conseil d'orientation et de surveillance et du directoire, on ne trouve que quatre femmes, dont une est présidente du COS, aucune femme ne fait partie du directoire.

La Caisse d'Épargne IDF-Paris compte plus de 3 000 **employés** (3 257).

Le réseau et les rapports avec l'extérieur

Au sein du Groupe Caisse d'Épargne, la Caisse d'Épargne IDF-Paris est en contact avec la Fédération nationale des caisses d'épargne, la Caisse nationale des caisses d'épargne, et les différentes filiales du Groupe. La **Fédération nationale des**

¹² Le censeur a pour rôle de vérifier que les dossiers présentés par la Caisse à son COS respectent les orientations fournies par la Caisse nationale.

caisses d'épargne est l'instance d'animation, de coordination et de représentation au niveau national. C'est une instance nouvelle, l'instance politique nationale créée par la loi de réforme. Elle réunit l'ensemble des caisses d'épargne, représentées par leur président de conseil d'orientation et de surveillance, un membre du COS, et leur président du directoire. La **Caisse nationale des caisses d'épargne** est le chef du réseau des caisses d'épargne et la banque centrale du Groupe. Elle est détenue à 65% par les caisses d'épargne et à 65% par la Caisse des dépôts et consignations. Sa forme de société anonyme, à directoire et conseil de surveillance, permet plus de souplesse pour les politiques de croissance et de partenariat.

Enfin, la Caisse est en relation avec les **filiales nationales** du Groupe, dans le domaine de l'assurance-vie, du financement de l'immobilier, de la gestion des titres et des portefeuilles collectifs. Certaines filiales sont détenues en partenariat avec des organismes du secteur public (Caisse des dépôts et consignations, La Poste) et des entreprises du secteur privé (CNP Assurances, Crédit Lyonnais).

Les partenaires du milieu sont essentiellement des **associations**, vis-à-vis desquelles la Caisse se présente comme un financeur.

1.3. Dimension organisationnelle de la Caisse d'Épargne IDF-Paris

Les finalités et les priorités

« Sociétés coopératives et banques de plein exercice, les caisses d'épargne ont pour mission de développer leurs activités en restant ouvertes à tous et en offrant une totale sécurité financière »¹⁴.

Dans la lignée du **plan stratégique** adopté par le Groupe en 1999 (et pour l'horizon 2004), les caisses d'épargne, dont la CE-IDF-Paris, cherchent à affirmer leurs différences par rapport aux banques classiques. Elles visent un positionnement de **grande banque généraliste de proximité**, par rapport aux particuliers, professionnels, au secteur public territorial, à l'économie sociale et au tiers-secteur ainsi qu'aux PME-PMI. Elles cherchent à augmenter la fidélité des clients, notamment des jeunes, développer une offre personnalisée de masse (standardisation grâce aux

¹³ Source : Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (2000a)

¹⁴ *Ibid.* : 9

moyens informatiques), offrir une prestation globale de services (via des forfaits) et non une offre ponctuelle. Les caisses ont aussi la volonté de développer des services complémentaires, émergents : crédit à consommation, services d'assurance, mais aussi activités liées à une demande de prévoyance, domaine dans lequel elle a une certaine légitimité (épargne-retraite, salariale, assurance santé, intervention vers des services de proximité qui pourraient sortir du domaine financier mais répondre aux attentes de la clientèle vis-à-vis de leur partenaire du quotidien). La Caisse d'Épargne IDF-Paris souhaite devenir banquier du marché des personnes protégées, sous tutelle. L'atteinte de ces objectifs est très liée à la gestion des systèmes d'information et la maîtrise des canaux de distribution bancaires. Les caisses se veulent **leaders dans le développement régional**, en se positionnant auprès des acteurs de l'économie sociale et du tiers-secteur grâce à la proximité et aux valeurs communes. Enfin les caisses poursuivent des objectifs de performance financière, de **rentabilité**, le Groupe souhaitant doubler sa rentabilité en six ans (faire passer le ratio résultats nets/ capitaux propres d'environ 5% en 1998 à 10% en 2004). Le projet d'entreprise 2000-2002 de la Caisse d'Épargne IDF-Paris « vise notamment à : dynamiser le développement commercial tout en optimisant la rentabilité; améliorer les conditions de fonctionnement interne et renforcer la productivité et la capacité d'adaptation de l'entreprise. ¹⁵» Les racines du problème de rentabilité, selon le rapport Douyère, sont la diversification insuffisante des activités, le coût salarial supérieur à la moyenne de la branche, les charges informatiques excessives.

Les services offerts, la concurrence et les clientèles rejointes

Les activités de la CE-IDF-Paris visent trois clientèles : les particuliers, leur clientèle historique, mais aussi et de plus en plus, les professionnels, et les organismes de l'économie publique et de l'économie sociale.

Une personne sur trois en Île-de-France est cliente à la Caisse d'Épargne IDF-Paris. **Les particuliers** sont la clientèle de base des caisses d'épargne et aussi la plus nombreuse (64% de l'encours de crédit en 2000). Cette banque coopérative leur propose une offre large de produits (comptes à terme, crédits à la consommation ou immobiliers, comptes-titres, assurance-vie). Elle offre aussi un service spécialisé en gestion du patrimoine à sa clientèle haut de gamme (2 000 clients). Suite à une

¹⁵ Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (2000b : 9)

polémique engagée par les banques concurrentes, la loi de 1999 a confirmé le livret A comme produit spécifique des caisses d'épargne, livret d'épargne dont la collecte sert à financer le logement social.

Les professionnels représentent 5% des encours de crédit. Cette clientèle est récente pour les caisses d'épargne, elle ne lui est autorisée que depuis 1987. Depuis son existence, c'est la deuxième meilleure année qu'a connue cette activité (augmentation de 15% des engagements moyen terme et court terme). La Caisse d'Épargne IDF-Paris, bénéficiant de la bonne conjoncture, a vu une hausse de 11% de l'ouverture de comptes de sa clientèle **entreprises** (4% de sa clientèle), composée principalement de PME régionales. La Caisse leur propose des services tels que les outils de télétransmission, l'épargne salariale, la retraite collective, du capital risque et capital de développement.

Partenaire historique de l'économie locale, la Caisse d'Épargne IDF-Paris est toujours très présente auprès de **l'économie publique et de l'économie sociale**. Elle est la deuxième banque du **logement social et du secteur public territorial** (26% de sa clientèle). Elle accompagne les communes, départements, régions, dans le financement d'équipements collectifs (221 millions d'euros de prêts aux collectivités en 2000). La Caisse propose des services spécialisés aux associations (17 000 sont clientes, sur un marché potentiel de 150 000), en plus des services financiers, elle leur offre des conseils de gestion (fiscalité, droit, comptabilité, etc.). De plus en plus, la Caisse développe son offre de forfaits de services et de produits d'assurance (36% de progression pour l'assurance-vie par rapport à 1999).

Globalement, pour l'année 2000, la Caisse a connu une désaffection de **l'épargne** (attraction des placements à long terme pour financer les retraites, des achats immobiliers), la collecte étant négative (-138,7 millions d'euros). Toutefois l'encours global géré en comptant les parts sociales achetées par les sociétaires se monte à 21 959 millions d'euros (200 millions d'euros de plus qu'en 1999). Quant à l'activité de **crédit**, après l'année exceptionnelle de 1999, elle est revenue à son niveau de 1998 (autour de 1 300 millions d'euros d'engagements de crédits). La Caisse l'explique par la tension sur les taux d'intérêt et les prix des biens. Actuellement, la Caisse accompagne ses clients dans le passage à **l'euro**.

Cependant la **concurrence** est vive. Outre les grandes banques traditionnelles, spécialement la BNP-Paribas, la Société générale et le Crédit lyonnais, la Caisse

d'Épargne IDF-Paris trouve des concurrents plus dangereux dans les réseaux populaires, qui se disputent la même clientèle : notamment le Crédit agricole, le Crédit mutuel (CM), La Poste.

Le rapport aux clients

La consommation des services est de plus en plus **automatisée** à la Caisse d'Épargne IDF-Paris, comme dans l'ensemble des caisses d'épargne (téléphone, minitel, internet, télévision interactive), incitant les clients à davantage d'autonomie dans la production du service, à l'**autoproduction** de leur service et à l'utilisation des nouvelles technologies. Les guichets avec caissier sont en voie de réduction. L'offre est aussi de plus en plus **standardisée**, afin d'augmenter la productivité. Toutefois la Caisse offre des services conseil adaptés à chaque clientèle, avec des forfaits présentant différents niveaux de service, et continue d'avoir une relation de **proximité** avec ses clients, notamment les personnes âgées, pour qui l'agence représente souvent un lieu social.

L'organisation du travail

La Caisse est organisée de manière relativement hiérarchisée, étant donné l'activité bancaire. L'activité se professionnalise, en même temps qu'elle se standardise de plus en plus, escomptant des gains de productivité à partir d'une production de masse. L'organisation est de plus en plus dépendante des systèmes d'information.

Au **siège**, c'est-à-dire à la caisse régionale, se trouvent la présidence du directoire, ainsi que les quatre directions : relations humaines et sociales, exploitation bancaire (systèmes d'information, logistique, etc.), finances (finances, contrôle de gestion et moyens centraux), ainsi que production bancaire. La production bancaire est chargée du développement des activités sur les trois marchés et offre aux agences un back-office pour chaque produit. L'économie publique et sociale est gérée au niveau du siège.

Dans les 300 **agences**, les employés gèrent et développent la clientèle de particuliers. Cependant, depuis cette année, les agences gèrent aussi la **clientèle professionnelle**, qui était auparavant traitée uniquement par la caisse régionale.

En vertu de la loi sur la réduction du temps de travail, les employés travaillent 35 heures par semaine. Le système de rémunération est en train d'évoluer dans les caisses d'épargne, pour y intégrer une partie variable en fonction des résultats.

Les données financières

Le bilan est en augmentation sensible (6,9% par rapport à 1999), principalement grâce au développement des encours de crédit. Les capitaux propres progressent de 12% sur un an et garantissent la solidité financière de la Caisse. Le produit net bancaire progresse, par augmentation des produits d'intérêts et de commissions. Ce bon produit net bancaire, associé à une maîtrise du coût du risque de crédit, font un résultat net d'environ 70% de plus par rapport à 1999. Quant à la rentabilité, le ratio résultat net sur capitaux propres augmente, passant de 4,4% en 1999 à 6,6% en 2000, l'objectif du Groupe étant un taux de rentabilité de 10% en 2004.

Tableau 10 : Bilan annuel de la CE-IDF-Paris au 31 décembre¹⁶

	2000 (en milliers d'euros)	1999 (en milliers d'euros)	Évolution (%)
ACTIF			
Caisses, banques centrales, CCP	33 081	29 774	11,1
Effets publics et valeurs assimilées	0	435 426	-100
Créances sur les établissements de crédit	12 336 794	11 198 757	10,2
Opérations avec la clientèle	6 708 438	6 230 358	7,7
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 880 935	1 796 266	4,7
Actions et autres titres à revenu variable	576 629	412 611	39,8
Participations, et autres titres détenus à long terme	7 662	31 974	-76
Parts dans les entreprises liées	256 529	165 782	54,7
Immobilisations incorporelles	32 317	30 767	5
Immobilisations corporelles	208 695	218 528	4,5
Autres actifs	693 718	705 886	1,7
Comptes de régularisation	237 004	242 581	2,3
Total de l'actif	22 971 802	21 498 710	6,9
PASSIF			
Banques centrales, CCP	0	0	—
Dettes envers les établissements de crédit	5 148 227	3 702 089	39,1
Opérations avec la clientèle	15 893 654	16 178 680	-1,8
Dettes représentées par un titre	328 859	323 893	1,5
Autres passifs	261 661	129 084	102,7
Comptes de régularisation	210 907	140 060	50,6
Provisions pour risques et charges	283 942	268 631	5,7
Dettes subordonnées	20 419	20 379	0,2
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	167 525	133 612	25,4
Capitaux propres hors FRBG	656 608	602 282	9
Total du passif	22 971 802	21 498 710	6,9

Tableau 11 : Compte de résultats de la CE-IDF-Paris au 31 décembre¹⁷

	2000	1999	Évolution
--	------	------	-----------

¹⁶ Source : Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (2000a)¹⁷ Source : *Ibid.*

	(en milliers d'euros)	(en milliers d'euros)	(%)
Produit net bancaire	451 669	431 616	4,6
Résultat brut d'exploitation	100 447	110 912	-9,4
Résultat d'exploitation	85 447	106 147	-19,5
Résultat courant avant impôt	122 387	104 403	17,2
Résultat net	54 484	32 442	67,9

1.4. Bilan et perspectives

La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris est devenue un établissement bancaire faisant face aux mêmes défis que les autres banques. Toutefois, la Caisse vient de vivre un grand changement institutionnel : sa coopérativisation. Cette transformation la met au défi de créer et animer son sociétariat, et de faire fonctionner ses nouvelles instances de direction (conseil d'orientation et de surveillance, directoire).

La Caisse vise un développement de ses activités, notamment vis-à-vis de la clientèle professionnelle et de l'économie publique et sociale, en voulant affirmer son rôle de banque coopérative de proximité et de leader du développement régional. Les objectifs de rentabilité seront atteints en maîtrisant les charges et en augmentant la productivité.

Avec le changement de statut, la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris, première caisse créée et première caisse du Groupe, doit relever le défi de l'engagement sociétal. Nous allons voir comment la Caisse s'engage dans la société, et notamment ce que change la loi de 1999, reconnaissant aux caisses d'épargne des missions d'intérêt général.

2. La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et son milieu

La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris est historiquement proche de son milieu. La loi de réforme de son statut, en 1999, accorde une reconnaissance particulière à l'engagement des caisses vis-à-vis de la société.

2.1. Le milieu

La population de l'Île-de-France a, en moyenne, un salaire supérieur au reste du pays (salaire moyen annuel de 164 000 FF en 1998/ 130 800 FF en moyenne

nationale), toutefois le coût de la vie est plus cher dans la capitale. De même, le chômage y est un peu moins élevé (9,9% en 1999, contre 11,3% au niveau national). Cependant, sur plus de dix millions d'habitants, près de 10% sont en dessous du seuil de pauvreté¹⁸ en 1998¹⁹.

2.2. Dimension institutionnelle du rapport au milieu

Les règles juridiques et législatives encadrant le rapport au milieu

La loi modifiant le statut des caisses d'épargne, **loi du 25 juin 1999 relative à l'épargne et à la sécurité financière**, a un fort impact sur la relation de la Caisse avec son milieu. En effet, elle reconnaît expressément aux caisses des **missions d'intérêt général**. L'article 1^{er} de la loi donne déjà des orientations à ces missions d'intérêt général :

Le réseau des caisses d'épargne remplit des missions d'intérêt général. Il participe à la mise en œuvre des principes de solidarité et de lutte contre les exclusions. Il a en particulier pour objet la promotion et la collecte de l'épargne ainsi que le développement de la prévoyance, pour satisfaire notamment les besoins collectifs et familiaux. Il contribue à la protection de l'épargne populaire, à la collecte des fonds destinés au financement du logement social, à l'amélioration du développement économique local et régional, particulièrement dans le domaine de l'emploi et de la formation, et à la lutte contre l'exclusion bancaire et financière de tous les acteurs de la vie économique, sociale et environnementale grâce en particulier aux fonds collectés sur le livret A dont la spécificité est maintenue.

Dans les conditions fixées par l'article 6, les caisses d'épargne et de prévoyance utilisent une partie de leurs excédents d'exploitation pour le financement de projets d'économie locale et sociale.

Elles présentent une utilité économique et sociale spécifique au sens du présent article.

La loi affirme donc la **spécificité** des caisses d'épargne, et leur impose le financement de **projets d'économie locale et sociale**. L'article 6 fixe un plancher et un plafond pour la somme affectée au financement des PELS.

¹⁸ Il n'y a pas de définition officielle du seuil de pauvreté, l'approche généralement retenue est l'approche monétaire : le seuil de pauvreté est fixé à la moitié du salaire médian, soit 4 000 FF environ en 1998

¹⁹ Les chiffres sont issus des statistiques officielles de l'INSEE, Institut national de la statistique et des études économiques.

Elle encadre également la manière dont doivent être prises en charge ces missions, en attribuant des responsabilités au sein du Groupe, entre la Fédération nationale, la Caisse nationale, et les caisses.

Par ailleurs, les missions d'intérêt général de la caisse doivent tenir compte d'un cadre réglementaire plus large : le droit de la concurrence (qui empêche d'utiliser ces missions pour fausser la concurrence), la loi bancaire, la réglementation française sur le mécénat, la réglementation sur les associations et les fondations.

Au niveau **national**, l'engagement sociétal se concrétise dans des **associations et fondations**. Jusqu'en 2001, la fondation Ensemble prévenir l'exclusion, intervenait dans la lutte contre l'illétrisme, l'Association nationale service senior écurie s'adressait aux personnes âgées. Toutes deux sont désormais regroupées au sein d'une **Fondation nationale caisses d'épargne pour la solidarité**, créée depuis le mois de juin 2001. Cette fondation est dotée d'un capital de 100 millions de francs (environ 15 millions d'euros). Elle est reconnue d'intérêt public et peut héberger sous égide des fondations régionales créées par les caisses (ce qui est plus facile à créer pour les caisses). Les avantages de la fondations sont nombreux. La création d'une fondation garantit une pérennité à l'action des caisses. De plus, en signant un PELS avec la fondation, des sommes peuvent rester affectées à l'intérêt général sans devoir être dépensées dans l'année. En ayant d'autres sources de financement, la fondations pourra aussi participer à des projets d'envergure. La **Fondation Belem**, qui s'occupe de l'entretien du patrimoine maritime et des enfants en difficulté, est maintenue. Il en va de même pour l'association **Finances et pédagogie**.

Les acteurs internes du rapport au milieu

En plus des acteurs déjà présentés plus haut (sociétaires, conseil d'orientation et de surveillance, directoire, employés) d'autres interviennent dans le rapport au milieu, notamment une fonction créée avec la réforme, celle de responsable de l'intérêt général.

Les responsabilités et le rattachement du **responsable de l'intérêt général** (RIG) sont variables selon les caisses. À la Caisse d'Épargne IDF-Paris, le RIG est rattaché à la présidence du directoire. Au cours de sa carrière, l'actuel titulaire du premier poste de RIG a travaillé dans plusieurs grandes banques françaises, et dans plusieurs postes tels que directeur de l'inspection, du contrôle de gestion, ou des

affaires générales. Aujourd'hui, il est directeur des PELS, assure les fonctions de RIG ainsi que le fonctionnement du directoire, dont il assiste aux réunions. Le RIG fait ses propositions au directoire, en ce qui concerne par exemple les axes d'intervention retenus pour les PELS ou bien les critères d'attribution. La décision appartient au **directoire**, qui, à ce jour, a accepté les propositions faites par le RIG.

D'**autres services** de la Caisse viennent en appui pour les missions d'intérêt général : la direction de l'économie locale et de la vie associative ainsi que celle des PME, qui sont des directions commerciales, le secrétariat général qui s'occupe des relations avec le sociétariat, la direction financière et du contrôle de gestion pour les questions de financement.

Enfin, il existe un poste rattaché à la direction du développement, et qui se charge du « **mécénat-sponsoring** ».

Toutefois, une grande partie du rapport au milieu est régie par la loi et a été décidée au niveau national.

Le réseau de la Caisse pour son implication dans le milieu

La Caisse travaille en étroite relation avec la FNCE et la CNCE. Partant du cadre fixé par la loi, c'est au niveau du Groupe qu'ont été décidés les axes principaux d'intervention des PELS et les modalités de leur gestion. La **Fédération nationale des caisses d'épargne** est responsable des orientations stratégiques et thématiques des PELS, qui s'imposent aux caisses. La FNCE a créé une **commission intérêt général**, rattachée à son conseil d'administration. Cette commission comprend 22 membres : des membres du directoire, des membres du conseil d'orientation et de surveillance, et des cadres opérationnels. La commission, animée par la FNCE, a créé des groupes de travail spécialisés. Le document de travail issu des travaux de la commission a été validé par l'assemblée générale de la FNCE. L'intérêt général est d'ailleurs un domaine, le seul, pour lequel la loi exige que l'assemblée générale de la FNCE se prononce. C'est la **Caisse nationale des caisses d'épargne**, l'organe bancaire central, qui a le pouvoir de fixer les modalités des PELS, principalement au niveau du son financement. La Fédération et la Caisse nationale collaborent aujourd'hui étroitement, après une courte phase d'ajustement de leurs responsabilités respectives et nouvelles. La Caisse est aussi en relation avec les **fondations et associations nationales** du Groupe Caisse d'Épargne.

Les partenaires du milieu sont généralement et **traditionnellement des associations ou organismes publics**. Avec l'orientation des PELS vers les activités de solidarité bancaire, la Caisse d'Épargne IDF-Paris s'associe à des **partenaires de micro-crédit**. La FNCE et la CNCE ont conclu des conventions cadres avec différents partenaires de micro-crédit : France active, France initiative réseau (FIR), les Boutiques de gestion, et l'Association pour le droit à l'initiative économique. La CE-IDF-Paris a pour sa part signé une convention régionale avec l'ADIE Île-de-France.

2.3 Dimension organisationnelle du rapport au milieu

Les finalités et les priorités

«Fidèle à sa mission d'intérêt général, la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris participe activement au maintien du lien social en luttant contre toutes les formes d'exclusion. Avec la loi de réforme, la Caisse réaffirme avec vigueur sa vocation et contribue de façon spécifique à la qualité de la vie et à la cohésion sociale.²⁰ »

La FNCE a retenu **deux grands axes** pour le financement des PELS, qu'elle a annoncé à la presse le 6 mars 2001 : la **solidarité dans le domaine financier et la création d'activités**, et la **solidarité par l'engagement social et civique**. Dans le cas de la **solidarité dans le domaine bancaire**, les caisses d'épargne cherchent à être un acteur de référence. Dans ce premier volet des PELS, il s'agit d'« apporter des solutions financières et d'accompagnement lorsque les conditions normales de marché ne peuvent résoudre certaines situations²¹ ». Pour cela trois axes ont été retenus : favoriser le financement et l'insertion bancaire du créateur d'entreprise, soutenir les professionnels d'accompagnement, informer sur les services bancaires et la création d'entreprise. La Caisse d'Épargne IDF-Paris a retenu les **deux premiers axes**, considérant qu'ils incluaient le troisième (l'information). Les caisses d'épargne considèrent que l'aide à l'économie solidaire représente un levier puissant de développement économique durable et d'insertion dans la société. Dans le second volet des PELS, **l'engagement social et civique**, les caisses d'épargne ont ciblé six domaines d'action: faciliter l'acquisition des savoirs de base (illétrisme); favoriser l'autonomie des personnes âgées, malades, handicapées, etc. ; privilégier l'insertion par la formation à l'emploi; satisfaire les besoins fondamentaux; encourager

²⁰ Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (2000a : 31)

l'insertion culturelle et sportive; valoriser le patrimoine naturel et culturel. La Caisse d'Épargne IDF-Paris a choisi **quatre axes**, elle n'a pas retenu l'illétrisme, à cause des querelles entre associations de lutte contre l'illétrisme, ainsi que les projets concernant le patrimoine naturel, étant donné l'existence de beaucoup d'aide déjà dans ce domaine et le montant élevé des sommes exigées.

Parmi les orientations, la FNCE suggère également aux caisses de respecter certaines règles, telles que de suivre une éthique exemplaire, d'adopter une démarche professionnelle, de ne pas saupoudrer, d'associer les sociétés locales d'épargne (les sociétaires), et d'informer et sensibiliser le personnel.

Par contre, le Groupe s'est refusé à utiliser les missions d'intérêt général pour offrir un service bancaire de base, ce qui est considéré comme une mission publique, qui n'appartient pas aux caisses d'épargne. Également, il a refusé leur utilisation pour financer une agence déficitaire. Selon l'affirmation de Charles Milhaud, président du directoire de la CNCE : « À côté de nos missions d'intérêt général, notre métier de banquier doit rester rentable²² ».

La nature de l'engagement et la population visée

Les fondations et associations, au niveau national, ont principalement une activité de **mécénat** et visent déjà les luttes contre l'**exclusion**, en s'adressant aux personnes illétrées, personnes âgées, enfants en difficulté. Les caisses apportent aussi une aide dans la gestion budgétaire personnelle (Finances et Pédagogie), aide plus originale et plus proche de la mission originelle de **pédagogie** de l'argent. Ces activités vont continuer avec la réforme.

La **Caisse** s'engage dans la société par des activités de sponsoring, de mécénat, et, depuis peu, par les projets d'économie locale et sociale, qui recherchent plus de visibilité et de ciblage des actions. En effet, comme nous l'explique le directeur adjoint de la FNCE : « les caisses d'épargne ne jouissaient pas de notoriété pour leur mécénat, elles ont tendance à arroser et peu communiquer. Dans les caisses, l'engagement sociétal se résumait souvent à des dons, des « boni », sans visée particulière ».

²¹ I. Chaperon (2001 : 37)

²² AGEFI (2001 : 25)

Le **sponsoring** est un soutien à différents types d'événements à des fins promotionnelles. À ce titre, il est financé sur les charges d'exploitation et donne lieu à une contrepartie de type publicitaire et commerciale. Cette activité ne change pas avec la réforme.

Le **mécénat** soutient des initiatives mais sans contrepartie directe. Il n'est pas considéré comme une charge liée à l'exploitation bancaire dans la mesure où la Caisse ne reçoit pas de contrepartie directe en communication, à la mesure du montant engagé. Cette dépense est toutefois déductible de l'impôt sur les sociétés dans certaines conditions et limites. Les opérations de mécénat sont examinées par la Caisse, certaines d'entre elles pouvant être éligibles aux PELS.

Enfin, les **PELS**, nouvelle forme d'engagement sociétal, font l'objet d'une définition précise. Ils se distinguent du sponsoring dans la mesure où un PELS ne peut être une prestation pour les caisses d'épargne, et du mécénat par le mode de financement. Comme dans le cas du mécénat, les PELS peuvent donner lieu à une contrepartie très discrète et de type institutionnel (comme apposer un logo). Par contre, rien n'empêche la Caisse de faire connaître les soutiens qu'elle accorde à travers sa politique de communication. Un PELS est « une opération qui a pour objectif d'élaborer ou de mettre en place des solutions éducatives, préventives, ou curatives afin que les individus soient en mesure d'accéder, de conserver ou de retrouver leur place de citoyen dans notre société.²³ » Ils s'adressent donc à des personnes physiques en situation de fragilité ou en recherche d'autonomie (en fonction de leur âge, d'un handicap, d'une situation économique et sociale difficile, d'un secteur d'activité, etc).

Le choix des projets aidés se fait selon des **critères** élaborés par la Caisse, suivant les prescriptions de la Fédération. Quatre critères viennent de la définition légale. Il s'agit d'abord du domaine d'intervention, ensuite de la population ciblée, de l'existence d'un projet, les PELS n'étant pas prévus pour financer des frais de fonctionnement, et enfin de la territorialité, les personnes cibles devant se trouver sur le territoire de la Caisse. Par ailleurs, la Caisse a distingué huit autres critères, qu'elle juge plus ou moins subjectifs : le montage du projet, le budget, l'implication du public cible (la passivité est associée à la charité), l'effet démultiplicateur du projet, la pérennité de l'action ou son effet durable, l'innovation, la crédibilité de la structure, et

enfin les références. Par ailleurs, la FNCE préconise également de rechercher la conformité aux valeurs des caisses d'épargne, de coller aux évolutions de la société, de s'inscrire dans des partenariats-cadres du Groupe, et de ne pas se substituer aux financements publics.

Pendant l'année 2000, la Caisse d'Épargne IDF-Paris a privilégié trois axes d'intervention : la prévention de l'exclusion, l'accompagnement de manifestations culturelles ou sportives, en prenant soin d'associer les **jeunes**. En matière de **prévention de l'exclusion**, la Caisse privilégie les situations qui privent rapidement les victimes de leur rôle économique et social et du bénéfice de leurs droits essentiels. Elle est intervenue en contribuant au financement de projets de la fondation nationale des caisses d'épargnes pour la lutte contre l'exclusion (Ensemble contre l'exclusion). Ces projets ont permis l'ouverture d'un restaurant d'insertion à Saint-Denis par l'association SOS, le développement d'un programme d'alphabétisation et d'accompagnement social délivré dans des foyers de travailleurs par l'association Autremonde, et enfin d'étendre un programme d'hébergement hivernal à un programme permanent de lutte contre l'exclusion et de réinsertion professionnelle, au Centre communal d'action sociale de Fontainebleau. Au niveau **culturel**, la Caisse a participé, avec la CNCE, au Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, au Festival du film Jules Verne, où elle a invité 1 600 jeunes à rencontrer Bertrand Piccard (vainqueur du 1^{er} tour du monde en ballon) et la tribu indienne des Blackfeet du Montana. Enfin la Caisse a soutenu la pratique du **sport** : accueil de milliers de jeunes clients au meeting de Saint-Denis, déplacement d'un groupe de supporters à la Coupe d'Europe des nations en Angleterre, envoi de 70 000 messages d'encouragement de la part des clients aux sportifs de l'Équipe de France partant aux Jeux olympiques de Sydney, sponsoring du Marathon de Paris.

L'organisation du travail et le rapport aux organismes du milieu

Au niveau du Groupe, la CNCE fixe les **modalités** de financement de l'engagement sociétal, tandis que la FNCE fixe les **orientations** stratégiques. La Fédération cherche également à expliquer et promouvoir les PELS dans les caisses. Pour cela elle réunit régulièrement les RIG. La Fédération s'occupe aussi de la **communication**. Dans ce but, elle a commandé une **enquête** auprès du grand public, afin de connaître la perception des termes reliés à l'intérêt général.

²³ Fédération nationale des caisses d'épargne (2001d : 18)

En ce qui concerne le **mécénat-sponsoring**, il est géré par une personne, rattachée à la direction du développement. Cette activité se concentre aujourd'hui sur le « non social ».

Du côté des PELS, le **responsable de l'intérêt général** (RIG) est chargé des relations institutionnelles, de la mise en place des processus, des outils. Une autre personne, rattachée au contrôle des risques internes, s'occupe du travail opérationnel de **micro-crédit** réalisé en partenariat avec l'Association pour le droit à l'initiative économique.

Une grande partie du travail concerne désormais la **gestion des projets d'économie locale et sociale**.

Les sommes affectées aux PELS sont encadrées par la loi et votées par l'**assemblée générale** des sociétaires, sur proposition du directoire. Les **demandes** arrivent spontanément, les projets peuvent aussi être proposés par les sociétaires (plus de 100 demandes ont déjà été reçues). Pour adresser une demande, il faut présenter son projet rapidement en une page. Les demandes de PELS sont étudiées par le responsable de l'intérêt général et son équipe de deux personnes. Une **préinstruction** élimine les demandes jugées « non pensables ». En cas de réponse positive, la Caisse envoie une lettre avec une information sur les PELS et un dossier à remplir. La façon dont le dossier est rempli élimine encore des demandes. Pour évaluer la recevabilité des demandes, le RIG demande parfois leur avis d'expert à des directions (économie locale et vie associative, PME), par exemple pour savoir si une association est crédible. Les dossiers sont ensuite présentés au **comité de sélection**, composé du RIG, de la secrétaire générale, du directeur de l'économie locale et de la vie associative, du directeur des PME, du directeur du contrôle de gestion, et du directeur du développement. Ce comité émet un avis, négatif ou positif, et hiérarchise les dossiers. Les réunions sont ouvertes à ceux qui voudraient y assister, afin de faire preuve de transparence et de non corruptibilité. Enfin, l'avis est soumis au **directoire** qui décide en bout de ligne de l'attribution des PELS. Les sociétaires sont informés, mais ils ne jouent pas encore de rôle spécifique par rapport aux PELS.

Depuis sa création, la Caisse est présente dans le milieu pour financer des projets en tout genre et donc aider des associations en manque de financement. Toutefois, avec l'arrivée des missions d'intérêt général, l'engagement sociétal prend une utilité encore plus forte pour le milieu, puisque la Caisse se concentre sur les

projets de lutte contre les exclusions, et les activités auxquelles le marché n'offre pas de solution.

Les données financières

Hors PELS, les activités de mécénat-sponsoring se montaient à environ 150 000 euros par an. La Caisse peut financer les **PELS** par trois moyens : **des apports en fonds propres, des crédits, des subventions**. La loi prévoit une source de financement particulière pour les PELS, en réservant une **partie des excédents d'exploitation**. Plus précisément, la somme affectée au financement des PELS, encadrée par la loi, doit se situer entre un plancher (un tiers de la somme répartie entre l'intérêt servi aux parts sociales, les mises en réserve et les affectations au financement de projets d'économie locale et sociale) et un plafond (le montant total de l'intérêt servi aux parts sociales). Pour la première année d'application, l'enveloppe nationale préconisée par la CNCE se trouve dans le bas de la fourchette : 20 millions d'euros. La Caisse d'Épargne IDF-Paris a pour sa part fixé une enveloppe de 2 millions d'euros pour les PELS en 2001.

Quant au financement des PELS sous forme de crédit, les remboursements rentrent ensuite dans l'exploitation de la caisse. Ils ne réalimentent pas l'enveloppe des PELS.

2.4. Bilan et perspectives

L'engagement sociétal des caisses d'épargne a été réaffirmé par la récente réforme qui propose un dispositif original d'engagement dans le milieu. La mise en place est encore en cours pour les PELS. Le défi pour 2001 est de parvenir à tout distribuer avant la fin de l'année, soit une enveloppe comprenant un budget de douze mois mais votée en juin dernier pour la première année. L'année 2002 sera une année de calage. Ensuite, la Caisse s'occupera d'informer davantage en interne et en externe. Pour l'instant, elle a encore peu de recul sur son engagement sociétal via les PELS. Parmi ses projets, la Caisse vise la mise en œuvre de partenariats du même type que celui engagé avec l'Association pour le droit à l'initiative économique et que nous allons décrire dans les pages suivantes.

3. L'Association pour le droit à l'initiative économique Île-de-France

L'ADIE est une association de crédit solidaire, qui vise à développer l'emploi. L'ADIE s'est véritablement imposée, en dix ans d'existence, comme un acteur majeur du crédit solidaire en France, notamment en développant des partenariats bancaires.

3.1. Contexte d'émergence

La création de l'ADIE date de 1990. L'association s'inscrit dans le mouvement mondial du **micro-crédit**. Elle s'inspire des expériences de micro-crédit dans les pays du Sud, telle la Grameen Bank au Bangladesh. À l'origine de cette pratique, se trouve le constat que les personnes démunies remboursent aussi bien que les autres, et que les frais de gestion peuvent être limités, pour autant que le crédit soit basé sur des méthodes appropriées.

Dans les pays du Nord, face à la crise de l'emploi et à la montée de l'exclusion, le micro-crédit est apparu comme une solution pour favoriser la croissance économique et le lien social. La créatrice de l'ADIE, Maria Nowak, est aujourd'hui conseillère auprès du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie. Elle est partie du principe que « de très nombreuses personnes au chômage ont un potentiel d'initiative et d'énergie qui leur permet de créer leur propre emploi, mais elles manquent de ressources et d'appui. » Le but de l'ADIE est de « donner à chacun le droit à l'initiative économique en lui ouvrant l'accès au capital et en lui apportant le soutien professionnel dont il a besoin. Le crédit solidaire permet de transformer les exclus en créateurs de richesse. En leur faisant confiance, il renoue le lien social. »²⁴ L'ADIE est partie du constat que les **créateurs d'entreprise** pouvaient être bloqués par une méconnaissance des marchés, des réglementations, des systèmes de gestion, par un manque de moyens financiers. C'est pourquoi elle propose d'accompagner les créateurs dans le montage de leur projet, son financement, et son suivi. Ce faisant, l'association promeut l'emploi indépendant.

Au début des années 1990, l'ADIE se développe avec des fonds accordés par l'Union européenne, elle ne fait qu'une vingtaine de prêts par an. Puis le nombre de

²⁴ ADIE (2000b : 2)

prêts augmente, l'ADIE se développe géographiquement, son fonds est alimenté par les dotations des collectivités publiques et les subventions. Depuis 1994, l'ADIE se développe en recherchant des **partenariats** avec les banques principalement celles de l'économie sociale : la banque prête, l'ADIE assure le suivi et le risque.

En 2000, l'ADIE est un réseau couvrant 20 régions et 80 départements de France. Elle accorde près de 3 000 prêts (soit 40% de plus que l'année précédente) et a participé à la création de plus de 10 000 entreprises en dix ans. L'ADIE fait la promotion d'une simplification du cadre institutionnel de la création d'entreprise (simplification des démarches administratives, allègement des charges sociales, etc.). Elle veut encourager le développement du micro-crédit en Europe, notamment en aidant au démarrage de projets (au Kosovo, en Belgique, au Portugal, en Grande-Bretagne et en Italie), développement encouragé par la Conférence européenne sur le micro-crédit et la microentreprise tenue à Paris en novembre 2000. Enfin, elle projette l'organisation d'une unité de gestion de prêts autonome afin de rendre viable le volet financier du crédit solidaire.

La délégation Île-de-France (IDF) est la plus grosse délégation de l'ADIE, avec ses 23 permanents, 60 bénévoles, et plus de 5 millions de francs de budget annuel. C'est aussi l'une des premières créées.

3.2. Dimension institutionnelle de l'ADIE-IDF

Les règles juridiques et législatives

L'ADIE est une association sous la **loi de 1901**. Elle s'est développée par un réseau de délégations, qui elles, ne sont pas constituées en associations. L'ADIE projette de créer une **entité financière de micro-crédit**, ce qui vient juste d'être autorisé par la loi. Un amendement à l'article 11 de la loi bancaire de 1984 permet désormais, depuis 2001, aux associations de micro-crédit d'emprunter pour prêter, ce qui jusqu'alors était interdit, l'association devant prêter sur ses fonds propres ou via des partenariats bancaires. C'est notamment le **lobbying** de l'ADIE qui a fait changer la loi. Par ailleurs, le sociétariat d'État à l'économie solidaire souhaite faire adopter d'ici 2002 une loi-cadre créant une **banque solidaire nationale** pour financer les projets d'économie solidaire.

Les acteurs internes à l'ADIE Île-de-France

Les membres de l'ADIE sont ses **bénévoles**. Les créateurs sont considérés comme des membres associés. Toutefois, l'assemblée générale n'est constituée qu'au niveau national de l'ADIE, l'ADIE Île-de-France étant une délégation et non une association. Les **bénévoles** (une soixantaine à l'ADIE-IDF) sont généralement des cadres issus de la finance ou de la comptabilité, d'anciens créateurs ou chefs d'entreprises. La majorité des bénévoles est constituée de jeunes retraités. Selon une enquête menée par l'ADIE au niveau national, les bénévoles sont **motivés** avant tout par le fait de se rendre utile (37%), de partager son expérience (24%), par un intérêt pour la micro-finance (14%), et par le fait de conserver un pied dans l'activité économique (12%).

La délégation est dirigée par un **délégué régional**. L'actuel titulaire du poste, après des études supérieures en banques et finances, a eu un parcours professionnel en gestion de clientèle pendant cinq ans, dans des grandes banques, avant de revenir à l'ADIE qu'il avait connu lors de son service militaire comme objecteur de conscience²⁵

La majorité des **employés** (18) sont chargés de mission ou agents de crédit. Recrutés par le siège, la plupart sont des jeunes au profil commercial, embauchés pour proposer des services, ce qui montre la volonté de l'ADIE d'établir une relation d'affaires avec ses clients et de développer sa productivité. Les autres employés occupent des fonctions administratives.

Le réseau et les rapports avec l'extérieur

La délégation IDF est en contact avec le **siège** de l'association et bénéficie de son appui pour les questions administratives et financières, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la gestion des prêts. En 2001 était prévue la création d'un poste de **responsable des relations extérieures et des partenariats**, afin de développer les financements et les relations avec les partenaires. Le siège de l'ADIE vient également en support aux délégations en diffusant des outils (par exemple le prêt progressif), en réalisant des enquêtes d'évaluation, en proposant de l'information sur les métiers. C'est au niveau national que se situe l'assemblée générale des membres, le

²⁵ L'objecteur de conscience refuse le service militaire (alors obligatoire) pour des motifs religieux ou philosophiques, il effectue un service plus long dans une formation civile ou militaire non armée.

conseil d'administration, et le bureau (l'exécutif) de l'ADIE. Le CA comprend une vingtaine de membres du monde de la création d'entreprise, le bureau est constitué d'une présidente, un vice-président, un trésorier, et un directeur.

L'ADIE se fait connaître auprès des créateurs grâce à de nombreux **prescripteurs**, notamment les mairies²⁶ (missions locales, services de développement économique), les assistantes sociales, l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE). De plus en plus, les médias interviennent en faisant la promotion de l'action de l'ADIE.

Enfin, son activité ne serait pas possible sans la collaboration avec un grand nombre de **partenaires** dans divers domaines. L'ADIE travaille avec une cinquantaine de partenaires **associatifs**, essentiellement des spécialistes de la création d'entreprise, mais aussi de lutte contre la pauvreté, de jeunes, etc. Les partenaires **publics et bancaires** sont aussi d'une importance cruciale pour l'activité et le financement de l'ADIE, comme nous le verrons plus loin.

3.3. Dimension organisationnelle de l'ADIE-IDF

Les finalités et les priorités

L'ADIE vise à permettre la réinsertion dans la vie active de personnes en situation d'exclusion et de précarité, personnes voulant créer leur entreprise et n'ayant pas accès au crédit bancaire.

La délégation Île-de-France retient **quatre priorités**. Tout d'abord il s'agit pour elle de développer ses services de **proximité**, en mettant en place une antenne locale dans chaque département d'ici l'année 2002. Ensuite l'ADIE veut continuer d'agir pour les **plus démunis**, notamment par le biais des prêts progressifs, par des actions régulières dans les quartiers en difficulté et auprès des gens du voyage. La **diversification et consolidation des outils** d'intervention est un autre objectif, notamment les prêts d'honneur (en sollicitant les partenaires) et la bourse de matériel (gestion d'un parc de véhicules, diversification du matériel, notamment informatique, partenariats avec des loueurs de véhicules, développement de bourses de matériel locales au sein des antennes en création). Enfin l'ADIE se donne pour objectif d'améliorer son **organisation interne** : elle crée un poste de coordinateur des

²⁶ Administrations municipales françaises

bénévoles et tente de décharger au maximum les opérationnels des contraintes administratives, grâce à la création d'un poste d'assistance administrative et au bénévolat. Étant donné ces objectifs, l'ADIE compte distribuer en 2001 entre 450 et 500 crédits solidaires (plus de 7 millions de francs), et contribuer à la création de près de 700 emplois directs et indirects dans la région.

Les services offerts, la concurrence et la population rejointe

La délégation Île-de-France de l'ADIE couvre **huit départements** : Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Essonne, Yvelines, Seine-et-Marne, Val-d'Oise. À lui seul, le département de Paris représente 20% de l'activité.

La **population** rejointe par l'ADIE est en situation de précarité, il s'agit de demandeurs d'emploi, d'allocataires du revenu minimum d'insertion, de jeunes dans les quartiers en difficulté, etc. 73% des créateurs aidés sont d'anciens chômeurs ou allocataires du revenu minimum d'insertion. L'ADIE encourage les femmes créatrices d'entreprises (33% des créateurs). Ce chiffre supérieur à la moyenne nationale (29%) reste jugé insuffisant par l'ADIE. Par ailleurs, les taux de remboursement constatés sont meilleurs pour les femmes. Bien que près de la moitié des créateurs (47%) a un niveau baccalauréat ou études supérieures, la majorité des créateurs sont peu diplômés, 9% d'entre eux ne savent que lire, écrire, compter. Les secteurs d'activité restent les mêmes au cours des années, avec une majorité dans le secteur du commerce et des services (80% des projets), suivi par le bâtiment (11%) et l'artisanat (9%).

L'ADIE est en **concurrence** avec d'autres grands réseaux de crédit solidaire, toutefois elle est la seule à offrir un service aussi complet aux créateurs. France initiative réseau fait des prêts d'honneur et France active fournit des garanties aux banques (coopératives et autres) qui elles, font les prêts.

L'ADIE dispose de plusieurs outils de crédit solidaire. En 2000, elle a distribué **289 crédits** pour un volume total de **5 millions de francs**. Le montant moyen d'un prêt est de 18 500 francs.

Le **prêt solidaire**, son outil historique, est un prêt personnel allant de 1 000 à 30 000 francs, remboursable sur une durée maximale de 24 mois. Ce prêt se fait à un taux fixé par l'ADIE (7,74% en 2001). Le créateur verse en outre à l'ADIE une contribution de solidarité (0,1% par mois du crédit accordé). Ce crédit est accordé par le comité de crédit de l'ADIE Île-de-France, et débloqué par l'un des partenaires

bancaires siégeant en comité, dont la Caisse d'Épargne IDF-Paris. En 2000, ce prêt a bénéficié à plus de 300 créateurs d'entreprise.

Des **prêts d'honneur** (0% et différé de remboursement), viennent compléter les fonds propres des créateurs d'entreprise, pour démarrer ou assurer une aide en trésorerie en cas d'imprévu. Ces prêts sont alimentés avec l'aide de la Caisse des dépôts et consignations et de quelques partenaires privés. Une trentaine de créateurs en ont bénéficié en 2000.

Pour aider au démarrage d'activité sans risque d'endettement excessif, la **bourse de matériel** permet un prêt de matériel (étal de marché, matériel informatique, véhicule utilitaire, etc...) en complément d'un petit crédit (2 000 à 10 000 francs). La bourse de matériel a concerné une trentaine de créateurs en 2000.

Afin de se rapprocher des personnes les plus démunies (personnes des quartiers en difficulté, gens du voyage, communautés ethniques, etc...), ont vu le jour récemment les **prêts progressifs**. Ils sont octroyés dans les mêmes conditions que les prêts solidaires, mais selon une règle intangible : seul le remboursement d'un prêt permet l'accès au financement suivant. Les montants s'élèvent progressivement, de 5 000 francs maximum, jusqu'à 30 000 francs maximum. L'ADIE analyse moins la viabilité du projet que la capacité de remboursement.

D'autres outils de financement existent dans certains départements. Depuis fin 1999 est opérationnel un nouveau dispositif de l'État, Encouragement au développement des entreprises nouvelles (EDEN), réservé aux jeunes créateurs et aux bénéficiaires des minima sociaux. Cette **avance remboursable** (40 000 francs maximum à 0%) est délivrée par l'État et conditionnée à un co-financement. Certains conseils généraux délèguent la gestion d'un **fonds de primes départementales à la création d'entreprises** pour consolider les fonds propres des créateurs.

Un nouveau prêt existe depuis 2000, à l'initiative des pouvoirs publics, le **prêt à la création d'entreprise** (PCE). Ce prêt cible essentiellement les très petites entreprises. Il peut être délivré par les banques de tout statut (dont les caisses) et les organismes d'aide à la création d'entreprise, dont l'ADIE (montant de 20 000 à 50 000 francs, intérêt 7%, pas de garantie, différé de remboursement d'un an) et est conditionné par un co-financement. Ce prêt s'adresse à une catégorie de projet un peu supérieure aux projets ADIE, mais pourra répondre aux besoins des clients n'ayant accès à aucune autre forme de co-financement.

Outre les diverses formules de crédit, l'ADIE offre aux créateurs, traditionnellement isolés, une **mise en réseau**, en organisant des « cercles de créateurs », en soutenant la création de l'Association nationale de créateurs et de repreneurs d'entreprises (ANCRE), en mettant un site internet à la disposition des micro-entrepreneurs.

Le rapport aux créateurs : utilité des services et place des créateurs

Les services de l'ADIE permettent de donner un coup de pouce parfois crucial à des créateurs d'entreprise. Selon une enquête réalisée au niveau national, 91% des créateurs estiment que le prêt a eu un impact déterminant sur le démarrage de leur entreprise. Grâce à ces crédits, les clients de l'ADIE peuvent **créer leur emploi**, donc s'assurer un revenu. Ils peuvent ainsi se **réinsérer socialement** de deux manières : par le **travail** et par le maintien ou l'accès dans le **système bancaire** traditionnel. Par ailleurs, le fait d'être traité en client est plus valorisant qu'une relation de charité ou d'assistanat. Selon les termes du délégué régional : « On a une relation d'affaires, volontairement, on veut prouver aux gens qu'ils peuvent être traités comme tout le monde. On ne fait pas d'assistanat, c'est pourquoi on demande aux gens de rembourser et aussi de payer une contribution à l'ADIE ».

L'utilisateur participe directement à l'élaboration de son service, il le **co-produit** en discutant avec le chargé de mission. Tous deux se rencontrent à plusieurs reprises, mettent au point ensemble un plan de financement et un compte d'exploitation. Le créateur fait part de son projet, le chargé de mission explique les possibilités de prêts, donne aussi son avis sur les conditions de réussite du projet, les écueils potentiels.

L'organisation du travail

L'ADIE-IDF est dirigée par un **délégué régional**, qui encadre l'activité des chargés de mission et agents de crédit, s'occupe de trouver les financements, et de définir les objectifs en liaison avec le siège. L'activité est organisée de manière hiérarchisée, selon le délégué régional : « L'organisation de l'ADIE est très hiérarchisée, parce qu'on a une activité de crédit, donc il faut sécuriser l'argent, et parce qu'on a une contrainte de productivité ». Le délégué régional est entouré d'un **pôle administratif** (7 personnes), chargé de l'accueil des clients et de l'appui opérationnel auprès des antennes. Une cellule (4 personnes) a été spécialement créée pour la gestion du nouveau dispositif de l'État (EDEN). Dans l'ensemble, les employés de l'ADIE-IDF sont relativement **jeunes** (moyenne d'âge de trente ans environ).

Le travail opérationnel est effectué par les **chargés de mission et agents de crédit** (20), répartis dans huit antennes. Ce sont eux qui **accueillent** les clients, généralement envoyés par des **prescripteurs**. Chargés de mission et agents de crédit proposent un accompagnement au créateur en fonction de l'avancement de son projet. Puis ils **instruisent** les dossiers, rencontrent les personnes, tiennent à rencontrer les membres de leur environnement, visitent le domicile, éventuellement le local envisagé pour l'activité en projet. Le chargé de mission étudie le dossier en évaluant la viabilité du projet. Il remplit avec le créateur un plan de financement et un compte d'exploitation.

Ensuite le chargé de mission **défend** ses projets devant un comité de crédit, constitué d'employés, de bénévoles de l'ADIE, parfois d'un partenaire bancaire, où se décide l'attribution des prêts. Les chargés de missions et agents de crédit font ensuite le **suivi** des prêts et l'accompagnement des créateurs. L'accompagnement est un service proposé et non une obligation liée au prêt : il s'agit d'un rendez-vous mensuel pour faire le point sur l'activité. L'information recueillie auprès des créateurs circule de manière très **informelle** au sein de l'ADIE. Les agents de crédit et chargés de mission sont incités à être très fermes sur le **remboursement** des prêts, comme l'explique le délégué régional : « On est souple sur plein d'autres choses : on est réactif, on peut accorder un crédit en 48 heures, on demande peu de papiers, on se montre disponible, mais si la personne a des problèmes de remboursements, on ne lâche pas, on ne cède pas ». Les chargés de mission sont évalués sur le taux de remboursement et le nombre de dossiers. Le siège travaille d'ailleurs à la mise en œuvre prochaine d'une politique salariale liée à ces objectifs.

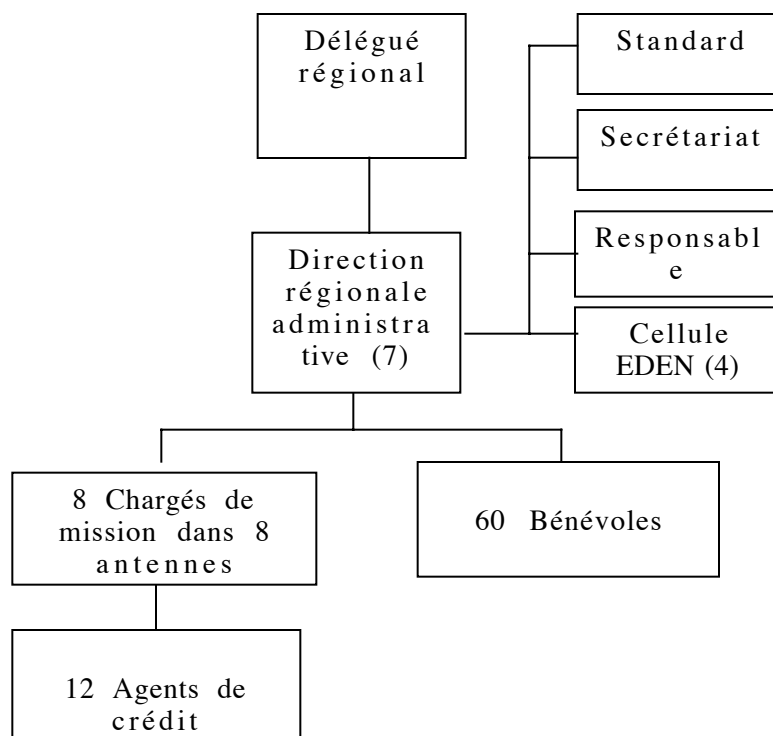
Les permanents de l'ADIE peuvent compter sur le soutien d'une soixantaine de **bénévoles**, qui, sans lien hiérarchique formel avec l'organisation, participent à toute la vie de l'association. Les bénévoles ont vu leurs fonctions s'élargir au fil du temps. Historiquement, ils participent au **comité de crédit** et partagent ainsi le pouvoir financier. Avec la croissance de l'ADIE s'est développé le bénévolat de **suivi-accompagnement**, qui consiste en des contacts avec les prescripteurs, des permanences d'accueil des créateurs, de l'assistance à la préparation des dossiers, du suivi *stricto sensu*. Enfin on trouve depuis peu une nouvelle forme de bénévolat, il s'agit d'**experts** thématiques qui apportent au coup par coup, conseils et contributions (juristes, économistes, comptables, financiers, informaticiens, techniciens, etc.). L'ADIE s'intéresse à ses bénévoles, elle a réalisé en 2001 une enquête sur son bénévolat au plan national. Il ressort également de cette enquête un **besoin**

d'intégration des bénévoles, suite auquel l'ADIE a proposé un parcours d'accueil (information et évaluation du bénévole). Les bénévoles sont aujourd'hui faciles à trouver, l'ADIE étant largement sollicitée.

Le travail de la délégation devrait être simplifié grâce à une **réorganisation** en cours des services administratifs et de gestion de prêts au niveau du siège.

L'association a développé des programmes de **formation** pour ses employés et bénévoles. La formation est généralement dispensée par le siège de l'association, qui propose aux agents de crédit et chargés de mission des formations au métier de l'ADIE et parfois au management.

Schéma 7 : Organisation de l'ADIE Île-de-France



Les données financières

Les **bailleurs de fonds** de l'ADIE se répartissent essentiellement entre partenaires **publics et bancaires**. L'ADIE assure le financement de sa structure grâce aux pouvoirs publics (à hauteur d'environ 80%) et à des subventions. Les principaux bailleurs de fonds sont le Fonds social européen et les Conseils généraux (c'est-à-dire les départements). Participent également d'autres collectivités locales (Conseil

régional, municipalités) et les services déconcentrés de l'État (Mission ville). Pour la première fois cette année, l'ADIE pourra **facturer une prestation de service à l'État** (dans le cadre du dispositif EDEN).

Pour financer ses crédits, les principaux partenaires de l'ADIE sont les banques locales, des banques de l'économie sociale : caisses du Groupe Caisse d'Épargne, du Crédit mutuel, du Crédit coopératif, des Banques populaires (BRED, BICS, BPNP, avec ces trois banques le partenariat est récent, signé en 2000). L'année 2000 a vu le renforcement de ces partenariats. La **Caisse d'Épargne IDF-Paris est devenu le premier partenaire** (54% des ressources de crédits). L'aide du Conseil régional (CRIF) permet de financer les projets sur lesquels les institutions financières de type bancaire ne veulent pas aller. Elle constitue également la seule ressource pour alimenter la bourse de matériel. La Caisse des dépôts et consignations alimente un fonds de prêts d'honneur. L'ADIE souhaite développer et diversifier ses sources de financements pour la bourse de matériel et les prêts d'honneur. Enfin, le risque lié aux prêts est assuré à hauteur de 25 à 30% par les banques (caisses et autres) partenaires, l'ADIE assurant le reste et se contre-garantissant auprès du Fonds de garantie pour l'insertion par l'économie (FGIE). En outre, les trois banques populaires de la région parisienne ont mis en place un fonds de garantie régional de 150 000 francs, qui n'a pas encore été utilisé.

L'ADIE présente un budget prévisionnel annuel de 5 450 000 francs pour 2001. Elle souhaite arriver à **autofinancer son activité de crédit**. Comme l'explique son délégué régional : « Le but est de démontrer qu'il est possible d'avoir un système de crédit ouvert à tous et autofinancé par la marge d'intérêt. L'objectif de l'ADIE est de couvrir ses coûts d'activité bancaire ; pour cela il lui faut développer son activité jusqu'au seuil de 8 000 prêts (nationaux) par an, contre 4 000 actuellement. » Dans cette perspective, l'ADIE projette de créer une **société financière** qui achète des lignes de crédit aux banques (caisses et autres) et les gère en interne. Cela réduira la complexité du système de gestion (35 partenaires pour toute l'ADIE) et permettra à l'ADIE de garder la marge d'intérêt qui aujourd'hui va aux banques.

Tableau 12 : Budget prévisionnel de l'action de l'ADIE-IDF en 2001²⁷
ACCOMPAGNEMENT POUR 500 PRÊTS SOLIDAIRES (en francs)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Achats	300 000	Fonds Social Européen	1 200 000
dont			
Informatique	100 000	Crédit Immobilier de France	600 000
Fournitures	60 000		
Electricité	40 000	Conseil régional Île-de-France	750 000
Services externes	600 000	Fondation J.M. Bruneau	400 000
Dont			
Sous-traitance	200 000	Conseils généraux	1 200 000
Loyers	200 000		
Locations	80 000	Préfectures (Missions villes)	400 000
matériel	600 000	Emplois jeunes	800 000
Autres services			
externes	300 000	Communes	200 000
dont	50 000		
Transports	160 000		
Frais postaux			
Téléphone	3 950 000		
Frais de personnel			
TOTAL	5 450 000	TOTAL	5 450 000

RESSOURCES DE CRÉDIT ET DE GARANTIE (en francs)

OBJET DU CRÉDIT ET DE LA GARANTIE		RESSOURCES	
Prêts solidaires	7 000 000	Banques (CEIDPF, BP, BFCC, CM)	7 000 000
Prêts progressifs	600 000	CRIF	600 000
Prêts d'honneur	800 000	Caisse des Dépôts, CRIF, Banques	800 000
Bourse de matériel	200 000	CRIF	200 000
Garantie	600 000	FGIE	600 000

²⁷ Source : ADIE (2000a)

TOTAL	9 200 0 0 0	TOTAL	9 200 000
--------------	------------------------	--------------	------------------

L'ADIE fait valoir que ses services sont **moins coûteux pour la collectivité** que ceux payés pour maintenir une personne au chômage (10 000 à 15 000 FF par prêt au lieu de 120 000 FF par an). Les taux de **remboursement** des prêts sont élevés : 90,8% au 31 décembre 2001. L'ADIE vise 92% pour 2001.

3.4. Bilan et perspectives

En dix ans, l'ADIE s'est beaucoup développée et a gagné une certaine reconnaissance auprès des partenaires publics et privés. Par le biais du crédit solidaire, l'association permet à des personnes de se réinsérer professionnellement et socialement. Elle constate que les entreprises créées ont une viabilité comparable au taux national de la survie des entreprises, aux alentours de 72% au bout de deux ans, avec une population plus aidée mais aussi plus en difficulté.

L'association reste vigilante par rapport à ses objectifs initiaux. Afin de toucher le plus grand nombre de personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire, elle expérimente de nouvelles formes d'intervention (prêts progressifs, prêts à des groupes, prêts aux gens du voyage et aux personnes des quartiers en difficulté).

À l'avenir, l'ADIE veut continuer de se développer sur l'ensemble du territoire français. Le développement de ses partenariats bancaires est un axe prioritaire, dans la perspective du financements des prêts solidaires, mais aussi des activités plus récentes et bien entendu, de l'insertion bancaire des créateurs aidés.

4. Le partenariat entre la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et l'Association pour le droit à l'initiative économique Île-de-France

Depuis deux ans, la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE Île-de-France ont signé une convention de partenariat, afin d'offrir du micro-crédit aux personnes en difficulté et désireuses de créer leur entreprise.

4.1. Contexte d'émergence

Quelques années après la création de l'ADIE, ses responsables ont utilisé les partenariats bancaires comme **mode de développement**. L'entente avec une grande institution financière représente pour l'ADIE des moyens de se financer, l'accès à un réseau, ainsi qu'à une certaine crédibilité. L'ADIE a pris l'**initiative** de contacter des banques pour leur proposer des ententes. Le principe est que la banque prête, et l'ADIE se porte garante. Puis les banques ont accepté de prendre en charge une partie du risque. Cette approche s'est fait au niveau national d'abord, avant de conclure des ententes avec les réseaux bancaires. L'ADIE a choisi de s'adresser à des **banques coopératives ou populaires**. Elle a reçu un **bon accueil**, qu'elle attribue à la culture des institutions approchées, à l'effet d'imitation par rapport aux concurrents, aux « questions métaphysiques » que se posent les banques de l'économie sociale entre leur aspect social et leur souci de rentabilité. « Nous, on arrive au bon moment, avec une expérience, un savoir-faire, une bonne réputation. On leur permet d'être une banque commerciale rentable et de régler les questions métaphysiques » (le responsable du réseau national ADIE). Le premier partenariat est signé en 1994 avec le Crédit mutuel. Les partenariats bancaires font aujourd'hui **partie du fonctionnement** de l'ADIE aux yeux de ses employés et bénévoles : « Les personnes savent qu'on travaille avec les banques. Cela a été plus difficile de travailler avec les banques pour nous, les anciens. Au début on ne voulait pas, on se disait qu'ils ne nous comprendraient pas, qu'ils ne nous aideraient pas. Mais cette révolution est passée pour nous, c'est une erreur de jeunesse. » (le responsable du réseau national ADIE).

Les **discussions** avec les **caisses d'épargne** commencent en 1996-1997. Les caisses peuvent offrir un **réseau** dense et beaucoup de **moyens**. En effet, les dirigeants de l'ADIE ont sollicité les caisses d'épargne en connaissant l'adoption

prochaine des missions d'intérêt général et les possibilités de financement associées. L'initiative est venue du **sommet**, par un contact entre la présidente de l'ADIE et le président du directoire de la Caisse. À ce moment-là, la Caisse sait qu'elle va bientôt changer de statut. De plus, la Caisse d'Épargne IDF-Paris est la première créée et la plus importante en poids financier, nombre de salariés, nombre de clients. Dans le domaine de l'aide à la création d'entreprises, l'ADIE est le partenaire qui lui semble le plus structuré. De plus, l'association attaque les problèmes les plus compliqués, s'adresse à une population en très grande difficulté, et offre la palette de prestations la plus large.

Au niveau régional, l'ADIE avait passé une entente avec le Crédit mutuel, qu'elle jugeait un échec à cause du manque d'implication des personnes. Une convention de partenariat est signée en septembre 1998 entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE. La Caisse doit ensuite **convaincre** les agences d'adhérer au partenariat, d'accepter de faire des prêts non rentables selon les critères bancaires classiques. Parmi ses actions de communication auprès des agences, elle fait intervenir des personnes de l'ADIE. Le partenariat fonctionne aujourd'hui dans une dizaine de régions françaises, dont cinq agences de l'Île-de-France Paris.

4.2. Dimension institutionnelle du partenariat

Les règles juridiques et législatives encadrant le partenariat

L'entente est officialisée par une **convention de partenariat**, signée en septembre 1998, par le directeur de la Caisse d'Épargne IDF-Paris et le trésorier de l'ADIE, qui se trouve au niveau national. Le dispositif n'est pas figé. Il a déjà évolué grâce à plusieurs avenants, concernant notamment le taux du prêt, le taux de garantie par l'ADIE (qui a diminué, passant de 75% à 70%, la prise de risque augmentant donc pour la banque). Une convention nationale a été signée entre les caisses d'épargne et l'ADIE mais après, en mai 2001.

Les acteurs internes du partenariat

Dans la Caisse, le **responsable de l'intérêt général**, intervenant dans les relations institutionnelles, est relayé pour le travail opérationnel par une personne, **gestionnaire du risque pour la clientèle professionnelle**. Cette femme se charge de faire un accompagnement pré-contentieux des clients. Les personnes

occupant actuellement ces postes ont toutes deux un parcours professionnel qui leur donne une solide expérience du domaine bancaire.

Les **directeurs d'agence** accueillant les bénéficiaires du partenariat ont été choisis sur une base volontaire, en considérant leur motivation, mais aussi en négociant avec leurs responsables hiérarchiques au niveau des départements. Le partenariat amène des clients non rentables à des directeurs d'agence, qui sont par ailleurs soumis à des pressions managériales pour améliorer la rentabilité.

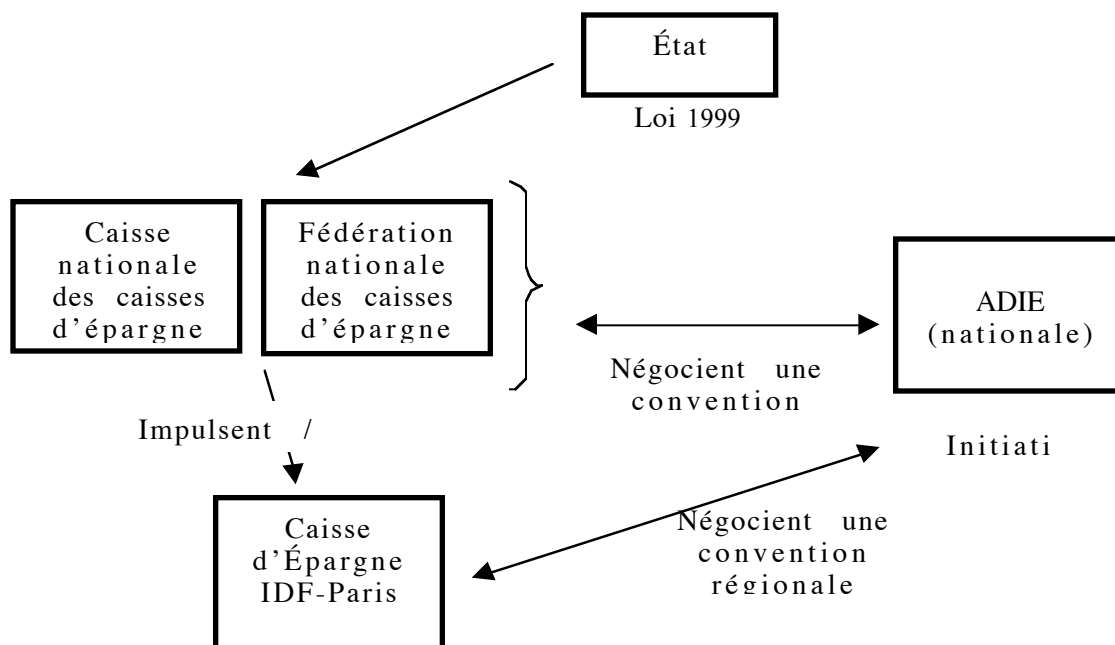
Du côté de l'**ADIE**, interviennent dans le partenariat des personnes **bénévoles** et **salariées**, principalement le délégué régional et les chargés de missions. Les salariés sont des personnes relativement jeunes et ayant des objectifs de productivité.

Les règles du partenariat ont été établies par **négociation**. Les conditions du prêt peuvent être modifiées par le conseil d'administration de l'**ADIE**, et appliquées si la Caisse les entérine.

Les acteurs du réseau

Le partenariat fonctionne aussi grâce à l'intervention du Groupe Caisse d'Épargne, et à l'**ADIE** à son niveau national. Par ailleurs, on trouve d'autres organismes du milieu, publics ou associatifs, prescripteurs habituels de l'**ADIE**.

Schéma 8 : Partenariat entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF - Dimension institutionnelle



4.3. Dimension organisationnelle du partenariat

Les finalités et les priorités

Les partenaires « ont décidé de développer ensemble le crédit solidaire aux chômeurs et allocataires du revenu minimum d'insertion qui souhaitent créer leur propre emploi²⁸ ». Ils sont réunis par une **vision commune** : l'accès au crédit et à l'initiative économique, la réinsertion par la création d'emploi.

Pour la **Caisse**, le partenariat s'inscrit dans sa culture de banque populaire, en même temps qu'il est une occasion de remplir la nouvelle obligation légale, tout en utilisant l'argent des PELS dans l'activité bancaire. À long terme, le partenariat pourrait amener de nouveaux clients bancarisés. Cependant, la Caisse ne s'attend pas à avoir des clients rentables grâce à ce partenariat, et accepte un taux de perte. Toutefois, avec ces clients créateurs d'entreprise, la Caisse peut attendre un gain

²⁸ Caisse d'Épargne Île-de-France Paris, Association pour le droit à l'initiative économique (1998)

d'expérience en gestion de la clientèle professionnelle, clientèle qu'elle ne courtise que depuis une dizaine d'années. Il est également très sécurisant pour la Caisse de se lancer dans une activité bancaire sur une population à risque en étant accompagnée par une association dont c'est le métier. Elle cherche également la visibilité par rapport aux sociétaires, ainsi que l'augmentation de la fidélité des clients. Mais il n'est pas question pour la Caisse de s'engager dans un financement récurrent.

Pour l'ADIE, le partenariat apporte des fonds qui lui permettent de faire davantage de prêts. Il lui ouvre la porte des caisses d'épargne à un moment où celles-ci ont davantage d'argent à distribuer pour les associations.

Les services offerts et la population visée

Les prêts de solidarité découlant du partenariat s'adressent à une **population** en difficulté financière et n'ayant pas accès au crédit traditionnel dans les banques. Les personnes sont éligibles si elles entrent dans le champs d'action de l'ADIE. Ces personnes sont majoritairement des immigrés, ont peu de qualifications professionnelles, certains parlent à peine le français. La plupart d'entre eux ont déjà eu des incidents de paiement et sont inscrits aux fichiers des interdits bancaires.

Pour être éligibles, les projets doivent se trouver dans une **zone géographique** d'intervention de la Caisse d'Épargne IDF-Paris. Concrètement, le dispositif est concentré sur cinq agences, sur les 300 de la Caisse (une dans chaque département suivant : Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Essonne). Les prêts de type ADIE sont au nombre de 220 en cours de remboursement.

Le **prêt** consenti est d'un montant maximal de 30 000 francs. Le créateur paie un taux d'intérêt de 7,74%, et verse aussi une contribution au fonds de garantie de l'ADIE (2% pour les prêts d'une durée inférieure à 12 mois, 3% pour les prêts d'une durée supérieure ou égale). Il rembourse le 10 de chaque mois, avec un paiement différé (un mois minimum) pour le premier mois.

Le créateur reçoit l'**accueil, l'accompagnement et le suivi** de l'ADIE. Il se voit ouvrir un **compte professionnel** à son nom, dans une agence de la Caisse d'Épargne IDF-Paris. L'accès à d'autres services (ouverture d'un compte au nom de l'entreprise, moyens de paiement, facilités de paiements en cas de découvert, etc) n'est pas systématique, il dépend des demandes des créateurs et de l'accueil des agences.

Le rapport aux usagers : utilité des services et place des créateurs

Les créateurs d'entreprises ont la possibilité de créer leur propre emploi, en bénéficiant d'un accompagnement particulier, et d'un financement qu'ils n'auraient pu obtenir dans les conditions normales de marché. Le partenariat représente donc pour eux une sorte de **main tendue** pour se sortir d'une situation difficile : « Je ne reçois pas les clients comme des cas sociaux, je les rencontre comme des individus qui ont eu des moments difficiles, ils ont réagi et on leur tend la main. » (le directeur d'agence d'Évry-le-Parc). Comme dans tous les prêts de l'ADIE, le créateur se voit considéré comme un véritable client et à ce titre, verse des intérêts ainsi qu'une contribution pour le fonds de garantie de l'ADIE : le prêt n'est **pas gratuit**.

Le partenariat leur offre aussi la possibilité d'une **réinsertion dans le système bancaire**. Ces clients sont familiarisés avec le système bancaire, peuvent apprendre à mieux gérer leurs affaires financières. Toutefois, on constate que peu de personnes demeurent clientes de la Caisse une fois le prêt remboursé. À l'agence d'Évry-le-Parc, en un an, sur 15-20 comptes ouverts, seulement deux personnes sont restées clientes, dont une qui a renouvelé un prêt ADIE-IDF/Caisse d'Épargne IDF-Paris.

Par ailleurs, tout au long du processus d'accompagnement, le créateur bénéficie des services de l'ADIE : il échange sur ses projets, ses besoins et ses difficultés. La relation est très **personnalisée**, les chargés de mission connaissant l'entourage, le domicile, le local commercial du créateur, etc.

L'organisation du travail

L'**accueil** se fait dans les antennes départementales de l'ADIE. Les agences des caisses peuvent aussi référer des personnes vers l'ADIE et devenir **prescripteur**. Cela n'est pas encore beaucoup fait dans les agences. L'ADIE valide le projet et prépare **un dossier**, qui comprend le parcours de la personne, son budget, son projet, son expérience, l'analyse du marché et le plan de financement. Les dossiers se terminent par des informations sur l'environnement de la personne, la personnalité, ses compétences de gestion notamment, ainsi qu'un avis général. Les dossiers sont télécopiés à la Caisse, où deux personnes préparent les réunions du comité et font les **interrogations bancaires** d'usage.

La décision d'octroi du prêt appartient au **comité d'engagement conjoint**, c'est-à-dire le comité de crédit de l'ADIE, où siège de droit un membre de la Caisse, à savoir la gestionnaire du risque pour la clientèle professionnelle. Les autres membres sont le président de comité (un bénévole), le délégué régional, les chargés de mission, deux autres bénévoles, plus des personnes invitées, par exemple du siège de l'ADIE ou du Groupe caisses d'épargne. Lors des réunions de ce comité, le président du comité ainsi que la représentante de la Caisse ont tous deux un droit de *veto* sur la décision. La Caisse **finance** les prêts. Elle décide de s'engager ou non sur un dossier. Son refus n'empêche pas l'ADIE d'accorder un prêt, pris sur ses fonds propres ou dans le cadre d'un autre partenariat. Toutefois, il est assez rare que la Caisse refuse un financement. Généralement, elle demande à réexaminer le dossier après vérification d'autres informations. Lors du comité de crédit, réuni hebdomadairement, les chargés de mission défendent leurs dossiers : ce sont eux qui ont rencontré les personnes et il leur est demandé de prendre position. Les membres du comité discutent ensuite, évaluant la viabilité du projet et la capacité à rembourser de la personne. Du point de vue de la caisse, le comité de crédit de l'ADIE « est très différent d'un comité bancaire ; le langage n'est pas académique, mais l'essentiel est qu'on se comprenne ; toutefois on a les mêmes critères d'analyse d'un projet d'entreprise que lors d'un comité bancaire (y a-t-il des clients ? un marché ? un financement ? des compétences ?), sauf qu'on a une plus grande ouverture par rapport à une population marginalisée, on regarde sa situation globale (faut-il que la personne se trouve un logement, aille voir une assistante sociale ?) (gestionnaire-clientèle professionnelle). Les partenaires ont accordé, depuis 1998, 300 prêts, sur 460 demandes. Sur les 300, 220 sont en cours de remboursements, donc peu de dossiers sont fermés à ce jour. Si le comité refuse des demandes, il y a aussi beaucoup de dossiers sans suite, parce que les créateurs ne reviennent pas.

Depuis le début de l'accord, les partenaires se sont **ajustés** au niveau du langage. Ils se sont ajustés aussi sur les compétences et la manière de traiter les dossiers, les chargés de mission étant devenus plus rigoureux dans leurs informations, davantage préparés aux questions des banquiers. Il reste des **désaccords** sur le fond, notamment par rapport au client. Alors que l'ADIE a tendance à faire confiance, la caisse se fonde davantage sur les chiffres et le passé de la personne. « À l'ADIE, on part du principe que les gens sont de bonne foi quand ils viennent nous voir, que si les gens ne remboursent pas, c'est de la faute du programme. Les banques s'assurent plus

de la véracité des propos. Donc par exemple un incident de paiement n'aura pas la même importance. » (le délégué régional).

Une fois que le crédit est accepté, le dossier est transmis à l'**agence**, où l'on **ouvre un compte** au créateur, et lui **verse le prêt solidaire**. Le contrat est édité à la Caisse régionale pour des raisons informatiques. La **gestion opérationnelle du compte** est faite dans l'agence. Pour l'agence, ce client demande beaucoup de temps, emprunte des petits montants, et les coûts de gestion sont trop élevés pour que ce prêt soit rentable pour la Caisse selon les critères traditionnels. Il semble qu'il en soit tenu compte dans l'appréciation des résultats de l'agence. Par ailleurs, il peut y avoir des réticences socio-économiques, voire racistes envers les clients amenés par le partenariat. Le directeur d'agence peut décider d'offrir **d'autres services** au créateur, il peut aussi jouer un rôle **pédagogique** vis-à-vis de lui. Il le rencontre régulièrement, et lui consacre du temps. « Souvent je leur explique comment ça marche, la banque. Pour eux c'est du charabia. » (un directeur d'agence). Le directeur d'agence rencontre des problèmes dans la gestion de ces clients : retards d'une demi-heure à une heure aux rendez-vous, problèmes de remboursement (50 à 60% des cas), chèques sans provision, besoin d'avoir un peu plus de souplesse dans la trésorerie. « Par exemple on fait un prêt à une personne pour acheter un camion et il n'a pas d'argent pour mettre de l'essence dans le réservoir. Parfois pour des découverts, je contacte le créateur, je prends le risque, souvent il régularise. Parfois même il a des chèques dans son tiroir et ne les a pas apportés ! » (un directeur d'agence). Le directeur d'agence est celui qui gère les comptes au quotidien. Il rencontre et connaît la personne. En principe, le siège ne contrôle pas la manière dont le compte est géré. Mais comme le siège a une responsabilité dans le contrôle de gestion des risques, il peut arriver que la gestionnaire-clientèle professionnelle entre en contact avec le directeur d'agence. De même, s'il a des inquiétudes sur la gestion du compte, le directeur d'agence prend contact avec le siège, qui peut alerter l'ADIE.

Les remboursements se font par **prélèvement automatique**. La garantie du prêt est assurée à 70% par l'ADIE, qui demande une caution au créateur, la Caisse ne portant que 30% du risque. Le **recouvrement** est assuré par l'ADIE, qui doit effectuer les démarches utiles au remboursement. Toutefois un **suivi** est effectué par la caisse, qui présente tous les mois un état des prêts en cours et prévient l'ADIE dans un délai de huit jours en cas d'accident de paiement. Au bout de trois accidents de paiements, la caisse peut appeler la garantie de l'ADIE pour le remboursement. La personne à la gestion des professionnels travaille beaucoup au quotidien avec l'ADIE, échange

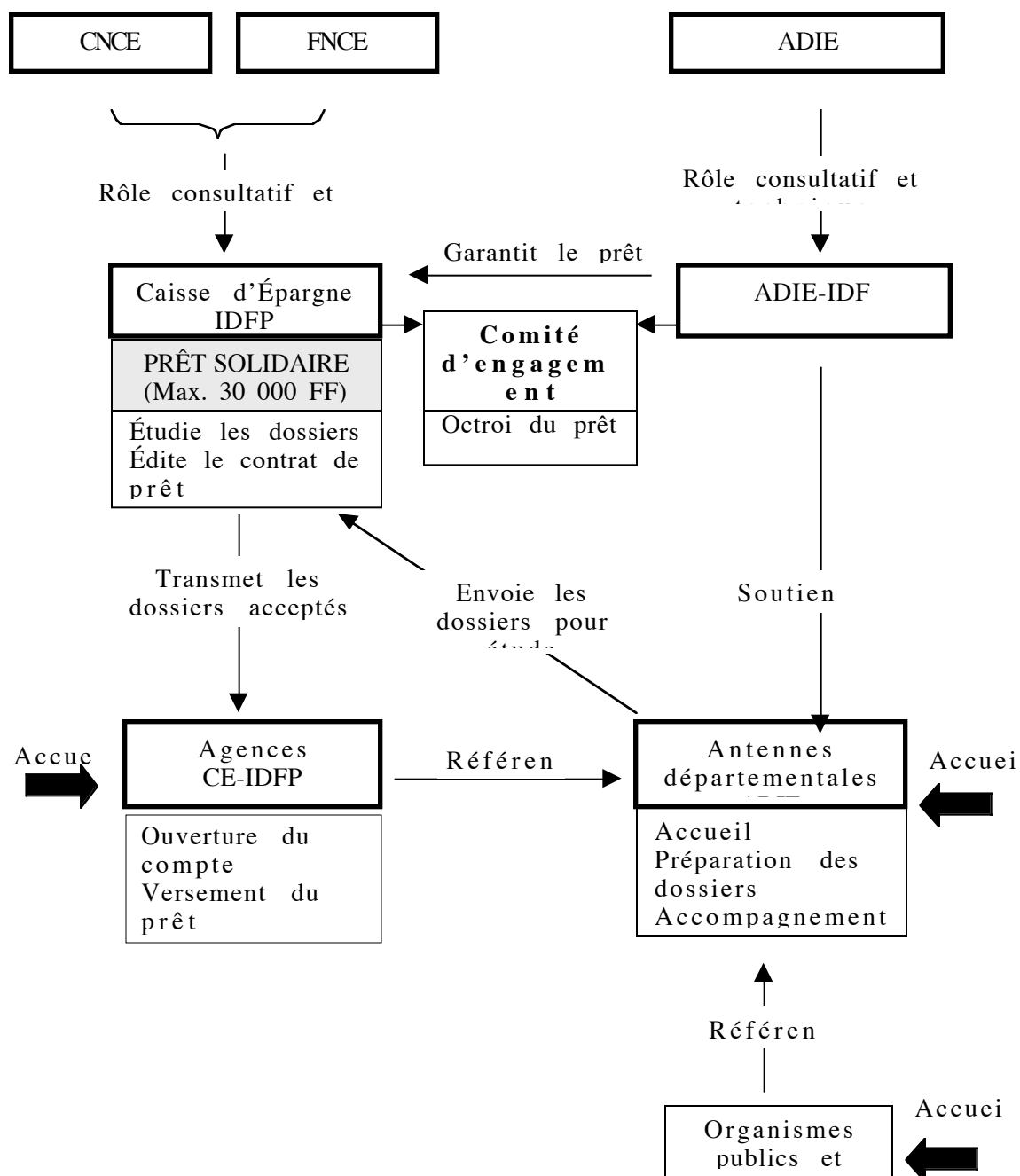
fréquemment avec l'association quand un créateur a un souci. Parfois même, elle peut appeler les clients directement.

Les **organismes nationaux** (FNCE, CNCE, ADIE) ont un rôle **consultatif, technique** (par exemple pour la gestion des prêts au sein de l'ADIE). Ils se réunissent régulièrement pour des activités de **concertation et de bilan**.

Les données financières

Le prêt est financé entièrement par la Caisse. L'ADIE se porte garante à hauteur de 70%. Les caisses et autres banques partenaires constatent beaucoup de retards de paiements (50 à 60%) mais globalement, les prêts sont très bien remboursés avec un taux de 96%. En 2000, la Caisse a financé 156 prêts pour un peu plus de 500 000 euros.

Schéma 9 : Partenariat entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF : Dimension organisationnelle



4.4. Bilan et perspectives

Les deux partenaires disent que leur entente fonctionne très bien. Ils estiment que la confiance est établie, que « la fondation est relativement solide ». Toutefois, des deux côtés, on ajoute que cela dépend beaucoup des personnes en place. La situation dépend également des agences. Sur cinq agences, deux trouvent surtout que c'est très lourd, deux trouvent la clientèle intéressante, une est mitigée.

Pour la Caisse, le partenariat apporte une solution à l'obligation législative tout en restant dans la culture des caisses d'épargne. Elle touche ainsi une population marginalisée qu'elle n'aurait pu accompagner seule, et compte bien faire valoir ces actions de solidarité dans ses communications. Par ailleurs, le partenariat offre à la Caisse l'occasion d'acquérir de l'expérience dans la gestion de la clientèle professionnelle. L'activité de crédit solidaire reste marginale à la Caisse d'Épargne IDF-Paris (250 prêts), et la question de la diffusion semble encore floue. Alors que la phase de communication interne et externe se profile, certains aimeraient étendre le dispositif, d'autres préfèrent le concentrer sur certaines agences étant donné le peu de rentabilité qu'on peut en attendre. Par ailleurs, la politique de la Caisse ne semble pas toujours bien comprise dans les agences, pour qui la gestion des clients ADIE reste difficile.

L'ADIE trouve un partenaire financier généreux, se professionnalise, se structure. Bientôt elle aura sa propre entité financière. Au titre des PELS, l'ADIE est demandeuse d'une enveloppe budgétaire auprès de la Caisse, qu'elle est en voie d'obtenir, et qui contribuerait à alimenter ses prêts d'honneur et sa bourse de matériel.

À l'avenir, les partenaires sont en train de monter une formation qui serait dispensée par la Caisse, sur les techniques d'entretien bancaire avec un client. Ils envisagent aussi d'encourager le bénévolat des salariés de la caisse au sein de l'ADIE afin d'améliorer leur aide commune aux créateurs d'entreprises.

Enfin, on peut noter une diffusion au sein du Groupe Caisse d'épargne : aujourd'hui dix-huit conventions régionales ont été signées entre une caisse d'épargne et un partenaire de micro-crédit, et onze sont en cours.

Conclusion

La Caisse d'Épargne Île-de-France Paris, dans le contexte actuel de forte concurrence, et malgré sa tendance à la banalisation, tient à affirmer sa différence de « banque de proximité ». Elle se distingue notamment par un produit d'épargne spécifique, le livret A, qui finance le logement social. Les caisses d'épargne viennent de traverser une crise de légitimité, à l'issue de laquelle elles se sont transformées spectaculairement. La caisse d'épargne au statut juridique imprécis est devenue une coopérative. Par cette réforme, elle affirme sa différence, son lien avec son territoire, créé elle-même un sociétariat, tendant de cette manière à impliquer ses usagers. L'ouverture se fait non seulement en direction des clients, mais aussi des employés et des collectivités locales, trois catégories représentées au conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse.

Quant à l'engagement dans le milieu, il est renouvelé avec la reconnaissance des missions d'intérêt général des caisses, ainsi que la mise en place du financement de projets d'économie locale et sociale. Ces projets sont financés avec une partie des excédents, qui retournent ainsi au milieu. Pour l'orientation de ces projets, le Groupe a retenu deux axes, distinguant ce qui relevait de la solidarité bancaire, du métier des caisses, et ce qui s'apparentait davantage à un engagement social et civique. Ainsi, les caisses, dont l'engagement sociétal consistait principalement en un saupoudrage de dons sans visée particulière, reviennent à leur métier bancaire pour s'engager dans le milieu.

Le partenariat avec l'ADIE, afin de développer la micro-crédit d'entreprises et la réinsertion par l'emploi, après deux ans de fonctionnement, est jugé comme une réussite par les deux partenaires. Les compétences complémentaires des partenaires sont mises au service de personnes en difficulté. En même temps que la caisse d'épargne trouve un moyen de conjuguer son identité sociale et ses objectifs de rentabilité, elle aide au développement d'une association de crédit solidaire.

CHAPITRE V

CAS DU PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE POPULAIRE DESJARDINS DE LÉVIS ET L'ACEF RIVE- SUD

Plus de cent ans après sa fondation, la Caisse populaire Desjardins de Lévis n'est plus cette initiative isolée, inquiète pour sa reconnaissance et sa pérennité. Entre temps, les 132 membres sont devenus plus de 21 000, l'actif est passé de 26,40 dollars le premier jour à 316 millions de dollars en 2000, et la « caisse mère » fait partie du Mouvement des caisses Desjardins, qui rejoint cinq millions des sept millions de Québécois. Entre temps aussi, l'entreprise a pris le pas sur l'association. Comment la Caisse populaire Desjardins de Lévis renouvelle-t-elle son projet fondateur ? De quelle manière est-elle toujours à l'écoute des besoins de son milieu ?

Comme dans le cas précédent, afin de mieux comprendre la Caisse, nous en dressons d'abord un tableau général, en insistant sur sa création et sur la période actuelle (1). Ensuite nous analysons l'implication générale de la Caisse par rapport à son milieu (2). Nous détaillons particulièrement une action originale pour actualiser l'identité de la Caisse : un partenariat avec l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud. Après avoir présenté cet organisme de protection des consommateurs (3), nous regardons de plus près le partenariat, dont le but est d'accorder du crédit à des personnes qui ne répondent pas aux normes des institutions financières, et qui doivent faire face à un besoin essentiel de toute urgence (4).

1. La Caisse populaire Desjardins de Lévis

La Caisse de Lévis est la première caisse populaire fondée par Alphonse Desjardins, pour lutter contre l'usure et rendre le crédit accessible. Nous présentons d'abord le contexte d'émergence de la Caisse, avant de regarder sa situation actuelle, au plan institutionnel et organisationnel.

1.1. Contexte d'émergence²⁹

La création de la Caisse est un projet original, cherchant à répondre aux problèmes économiques et sociaux de la collectivité québécoise au début du XX^e siècle.

Le milieu : Lévis à l'aube du XX^e siècle, une ville en déclin socio-économique

Lévis, située sur la rive Sud du fleuve Saint-Laurent en face de Québec, a connu une période faste dans les années 1850-1870. Notamment grâce à cette situation géographique, la ville est un centre portuaire et ferroviaire en plein essor (le chemin de fer est construit à Lévis en 1854). La ville en pleine effervescence connaît une forte vitalité associative, notamment sous l'impulsion du clergé, plus particulièrement du curé Joseph-David Déziel, qui influence et lègue un héritage à toute une génération de Lévisiens, dont font partie Alphonse Desjardins et les fondateurs de la première caisse populaire.

Toutefois cette période d'industrialisation est suivie d'une phase de **difficultés économiques** pour la communauté lévisienne. Les raisons en sont diverses : outre la crise financière internationale, la ville souffre des changements structurels dans le commerce du bois et l'industrie navale. Lévis perd son rôle clé de terminus maritime au profit de Québec et les activités ferroviaires diminuent. La ville connaît de grandes difficultés commerciales : fermeture d'usines (manufacture de chaussures en 1891, usine Carrier Lainé et compagnie en 1906), déménagement de la plupart des installations ferroviaires et de leurs employés en 1903. Les familles quittent la ville. La population stagne entre 1891 et 1911 (passant de 7300 à 7800 habitants) et en 1908, on dénombre plus de cent cinquante maisons à louer à Lévis.

C'est donc dans une socio-économie locale en déclin qu'est pensée et créée la caisse populaire.

Le contexte plus large du Canada-Français a également eu son importance et mérite d'être rappelé. Le Canada-Français est alors en proie à des difficultés économiques, des problèmes sociaux, à l'exode rural et l'émigration vers les États-Unis.

Le secteur d'activités : l'absence d'institution financière de crédit pour contrer les usuriers et assurer le développement local

Les petits emprunteurs, face à l'insuffisance du crédit, sont souvent victimes des **usuriers**. Desjardins est fortement marqué en découvrant, lors des débats de la Chambre des communes à Ottawa, qu'en 1897, un Montréalais est condamné à payer des frais d'intérêt de 5 000\$ sur un emprunt de 150\$. Au moment où est créée la Caisse, il n'y a pas d'institution financière de crédit à Lévis, alors que les commerçants ont des besoins financiers. La seule institution financière présente est la Caisse d'économie de Notre-Dame-de-Québec qui a ouvert une succursale en 1868, mais cet établissement d'épargne ne consent **pas de prêts**. Les Lévisiens doivent se rendre à Québec pour obtenir du crédit et d'autre part, ils ne contrôlent pas l'investissement de leurs **épargnes, drainées** sur l'autre rive du fleuve. On reproche également à la Caisse d'économie de **négliger le commerce** généralement établi dans la haute-ville de Lévis. Les activités d'épargne et de crédit sont prises en charge par le **secteur privé**, dont les entreprises **refusent de s'installer** à Lévis (une succursale de la Merchant's Bank ouverte en 1874 déménage quatre ans plus tard pour Québec, la Banque Jacques-Cartier refuse l'invitation de la Chambre de commerce de Lévis).

Le projet initial : une coopérative d'épargne et de crédit

Pour Alphonse Desjardins, il s'agit de trouver une réponse aux problèmes socio-économiques locaux. Le principe de coopération s'impose comme le fruit de ses réflexions. La Caisse lie une organisation économique avec une association de personnes. Face à la question sociale, elle refuse la charité, prône une logique d'entraide et de self-help. Elle compte sur la démocratie associative, et la collaboration entre les classes sociales. L'activité de crédit vise à permettre le

²⁹ Voir G. Bélanger (2000)

développement et le contrôle de l'épargne populaire, l'organisation du crédit populaire et l'utilisation locale des fonds déposés. Les finalités du projet semblent tant économiques que sociales, morales et nationales. En effet, on ne peut faire l'impasse sur la question nationale québécoise : le projet de caisse permet aussi la formation d'un capital national et ouvre une voie vers l'indépendance économique des Canadiens-Français. Face aux difficultés économiques, la Caisse vise à stimuler le développement local, notamment l'essor du commerce et la modernisation de l'agriculture. Sur le plan social, il s'agit de promouvoir l'éducation économique, la démocratisation de l'économie, en même temps que la consolidation de la société traditionnelle et la stabilité sociale par l'harmonie des rapports entre les classes. Enfin le projet a une forte dimension morale en ce qu'il veut inciter à la prévoyance, la tempérance en plus de la responsabilité et l'autonomie.

Le fondateur : Alphonse Desjardins

Entouré de quelques collaborateurs et de sa famille, spécialement son épouse, le principal promoteur du projet de caisse est Alphonse Desjardins. Il fonde la Caisse de Lévis à 46 ans, il est alors un homme d'âge mûr, travaille à Ottawa, et a derrière lui une carrière variée, notamment dans le journalisme, la politique et le travail de sténographie et d'édition des débats parlementaires.

Né en 1854, Alphonse est issu d'une famille modeste, de quinze enfants. Son père est journalier et invalide, sa mère travaille comme femme de peine chez des voisins. Alphonse arrête les études à l'âge de quinze ans et passe deux ans comme militaire (au 17^{ème} Bataillon d'infanterie de milice volontaire de Lévis). Il débute une carrière dans le journalisme, dans la presse proche du parti conservateur, L'Écho de Lévis (de 1872 à 1876) puis le Canadien de Québec (de 1876 à 1878). En 1879, l'année de son mariage avec Dorimène (dont naîtront dix enfants), Alphonse abandonne le journalisme pour devenir éditeur des débats parlementaires de l'Assemblée législative de Québec.

Parallèlement, Alphonse **s'implique** dans la vie sociale de sa **communauté** lévisienne, dans les associations et le développement local. Dans les années 1880 émerge un réseau d'associations à Lévis, en réponse au changement économique, au mouvement d'industrialisation et d'urbanisation. Desjardins participe à la naissance et au développement de ces institutions locales, qui regroupent les élites. Il adhère à des associations de profils sociologiques différents, associations mutuelles (Société de

construction mutuelle de Lévis), sociétés culturelles (Institut canadien-français, Société Saint-Jean-Baptiste, Institut catholique canadien), œuvres de charité (Société Saint-Vincent-de-Paul, Congrégation des Hommes de Notre-Dame de Lévis, œuvre du Patronage de Lévis). Desjardins demeure convaincu de la modernité de l'association. À la Chambre de commerce de Lévis dans les années 1880, comme secrétaire-trésorier puis conseiller, Desjardins est confronté au problème du **développement économique** de Lévis et au manque d'institution financière de crédit dans la ville. Le développement local semble la solution pour la relance de l'initiative privée. Donc, dans les années 1880, Desjardins s'est fait un **réseau influent**, il est introduit dans la bonne société québécoise et lévisienne.

Toutefois, avec l'arrivée des libéraux au pouvoir provincial, Desjardins perd son emploi d'éditeur à l'Assemblée. Le gouvernement conservateur le nomme sténographe français de la Chambre des communes en 1892, poste qu'il occupera jusqu'à sa retraite en 1917. Pendant vingt-cinq ans, Desjardins séjourne six mois par année à **Ottawa**, éloigné de sa famille. La vie de fonctionnaire lui offre la possibilité d'une vie intellectuelle intense : Desjardins s'intéresse à l'assurance-vie, à la doctrine sociale de l'Église, sa réflexion sur la question sociale chemine.

Les appuis : des contacts internationaux aux réseaux locaux

Desjardins trouve des appuis tant au niveau international qu'au niveau très local dans sa communauté. Son intérêt pour les activités de crédit local le mettent en contact avec les **coopérateurs européens**, spécialement l'Anglais H. W. Wolff, président de l'Alliance Coopérative Internationale fondée en 1895 et auteur de *People's Bank*. Ce dernier met Desjardins en relation épistolaire avec une dizaine de représentants du mouvement coopératif en France, en Italie, en Belgique, en Suisse et en Allemagne. Desjardins établit sa caisse à partir d'une synthèse de quatre modèles européens : les Caisses d'Épargne en France, les Caisses de crédit de F.W. Raiffeisen ainsi que les Banques populaires de H. Schulze en Allemagne, et les Banques populaires de L. Luzzatti en Italie. Alphonse Desjardins entretient une correspondance surtout avec H. W. Wolff, C. Raynerie de la Banque populaire de Menton et L. Durand de l'Union des Caisses rurales et ouvrières de France. Ces contacts lui fournissent des modèles de caisses et des conseils pratiques.

À Lévis, Desjardins peut compter sur son réseau de relations, notamment dans les associations et à la Chambre de commerce. Les collaborateurs de Desjardins sont

très liés à des œuvres caritatives et à des associations culturelles. Ils acceptent bénévolement de consacrer du temps à la préparation et au fonctionnement de la Caisse. Les associations aident aussi le projet en mettant à disposition des locaux, les assemblées générales se sont par exemple tenues dans des locaux de la Société des Artisans canadiens-français. Ce soutien provient des membres de l'élite lévisienne et québécoise, des **notables locaux**.

De même le **clergé** est un appui décisif pour Desjardins, notamment les prêtres du Collège de Lévis et le curé de Lévis, François-Xavier Gosselin. Ils apportent leur aide par de nombreuses discussions avec Alphonse Desjardins, de la traduction de documents, des discours d'appui et de cautionnement lors de l'Assemblée de fondation. L'Église soutient également le projet en prêtant des locaux, par exemple une salle du Collège de Lévis pour les assemblées générales, avec un spectacle des élèves pour divertir les participants et augmenter leur nombre. Les prêtres sont aussi très présents dans le sociétariat et les fonctions administratives bénévoles de la Caisse, l'abbé Philibert Grondin s'illustre particulièrement dans la propagande des caisses. Ce sont les membres du clergé qui encouragent Desjardins à continuer son œuvre lorsqu'il doute. L'Église a fortement intérêt à appuyer le projet des caisses, en ce qu'il peut renforcer la société traditionnelle, alors ébranlée, dont elle est le pilier.

La **famille** de Desjardins joue également un rôle crucial, en l'aidant à la gestion des caisses, notamment son épouse Dorimène, qui partage les risques de faillite et assume la gérance intérimaire.

En outre, avec les premières années de fonctionnement, la Caisse jouit d'une certaine reconnaissance grâce à la **notoriété personnelle** de son fondateur. En effet, Alphonse Desjardins est fait Commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire le Grand en 1913 par le Pape, nommé vice-président honoraire de la succursale lévisienne du Fonds patriotique canadien en 1915. Cette même année, il refuse de se présenter comme candidat à la mairie de Lévis, comme le lui demandent des contribuables. En 1916 il fait partie des membres honoraires de la guignolée lévisienne et en 1917, du premier bureau de direction de l'Association des anciens élèves du Collège de Lévis.

Le démarrage : du pacte social à la caisse centrale

En Septembre 1900, Alphonse Desjardins expose son projet à neuf de ses concitoyens, tous actifs dans les sociétés mutuelles de Lévis. Un comité d'organisation est formé pour proposer des statuts et règlements à la future caisse. Le 6 décembre

1900, le comité convoque une assemblée de fondation (plus de cent-trente citoyens de Lévis et des municipalités voisines de Saint-David-de-l'Auberivière et de Notre-Dame-de-la-Victoire) qui approuve les statuts. Alphonse Desjardins est nommé président de l'assemblée. Les personnes deviennent sociétaires en signant un **pacte social** (132 personnes souscrivent à 483 parts sociales). Parmi les signataires, on compte 10% de prêtres, 45% de membres ou ex-membres de la Congrégation des Hommes de Notre-Dame de Lévis, 14% de femmes. L'élection des dirigeants se fait à vote public et par listes séparées. Presque tous sont issus de la bourgeoisie locale. Ces inégalités reflètent celles de l'assemblée de fondation, également peu représentative de la population lévisienne (par exemple les petits hommes d'affaires et professionnels représentent 20% de la population mais 50% des signataires et 60% des détenteurs de capital).

Selon les **Statuts et règlements** de la Caisse populaire de Lévis, les sociétaires doivent souscrire au moins une part sociale et afficher des qualités personnelles, telles une réputation d'honnêteté et de bon travailleur. Les femmes et les enfants peuvent être membres avec le consentement des époux, mais ils n'ont ni le droit de vote ni celui de remplir des fonctions administratives. Les statuts stipulent la création d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration, d'une commission de crédit et d'une commission de surveillance. Les statuts donnent aux sociétaires le pouvoir d'élire démocratiquement les représentants de toutes les instances de direction. Ils prennent plusieurs décisions concernant l'activité : ils fixent notamment la valeur des parts sociales, le nombre maximal de parts par sociétaire, le montant maximal des prêts. Le conseil d'administration s'occupe de la gestion, de l'administration et de la sélection des sociétaires. Il fixe les taux d'intérêt sur les prêts. La commission de crédit est chargée de l'étude des demandes de prêts, du fonctionnement des affaires courantes. Enfin la commission de surveillance surveille les opérations. Le gérant est pour sa part nommé par le conseil d'administration. Il s'occupe de la perception quotidienne et de la comptabilité. Il est le seul dirigeant à recevoir une rémunération. Enfin, la Caisse peut avoir des employés salariés, pris parmi les sociétaires et en fonction de qualités personnelles.

Dans les premiers temps, l'activité de la Caisse a lieu dans le bureau personnel d'Alphonse Desjardins. Le démarrage ne se fait pas sans quelques **obstacles**. Les sommes déposées sont très modestes au début (26,40 \$ le premier jour, le 23 janvier 1901, et seulement 242,80 \$ à la fin du mois). Du fait des absences prolongées et régulières de Desjardins, en poste à Ottawa, la question de la gestion se pose rapidement. Une gérance intérimaire est mise en place, assurée par Dorimène

Desjardins. À l'interne, les administrateurs, petits commerçants et industriels, sont davantage soucieux de la réussite financière et plus réservés que Desjardins sur les risques à prendre. D'autant que la question de la responsabilité financière demeure ouverte. À sa création, la Caisse populaire de Lévis se trouve dans un vide juridique : il n'existe pas encore de législation en Amérique du Nord sur les coopératives d'épargne et de crédit. Desjardins invoque donc le droit commun relatif à l'association. C'est une solution temporaire mais elle cadre bien avec le caractère expérimental de la Caisse. Toutefois cela suscite une certaine réserve de la part de ses collaborateurs sur la question de la responsabilité financière. La reconnaissance juridique de la Caisse arrive en 1906, avec la Loi concernant les syndicats coopératifs, loi provinciale adoptée par l'Assemblée législative de Québec, qui va accélérer le développement de la Caisse.

À ses débuts, la Caisse doit aussi faire face à la méfiance des journaliers et ouvriers devant l'épargne, et à leur faible besoin de crédit. La Caisse vient en complémentarité avec le marché en permettant aux petits producteurs de s'insérer dans le système capitaliste. Cependant d'autres institutions financières lui font **concurrence**. La Caisse d'économie de Notre-Dame-de-Québec recueille déjà les épargnes des travailleurs à très faible revenu. La Caisse de Lévis cible donc sa clientèle davantage et l'étend à d'autres catégories mieux nanties de la population. Par rapport à la Compagnie de crédit du Canada, qui fait fuir les capitaux vers Montréal, la Caisse de Lévis réaffirme sa vocation de réinvestissement local des épargnes. La Caisse a des avantages stratégiques : elle accepte les dépôts de 5 sous pour rendre l'épargne un moins gros sacrifice (25 sous à la caisse d'économie), les sociétaires peuvent accéder au crédit, et ils reçoivent des intérêts sur leurs dépôts et leurs parts sociales à un taux concurrentiel.

Un peu plus tard, Desjardins rencontre l'opposition de nombreuses caisses quand il lance son projet de fédération. La Caisse populaire de Lévis devient **caisse centrale**, un lien financier est créé avec les caisses, mais elles conservent leur indépendance.

Dès ses premières années de fonctionnement, la Caisse tient à se distinguer des œuvres de charité. Très liée à son milieu, elle s'est donnée la possibilité de retourner 5% des bénéfices nets comme dons à des œuvres caritatives. Cependant, face aux nombreuses sollicitations de souscriptions aux œuvres locales, elle affirme, dans une résolution du conseil d'administration de 1912, sa **vocation de coopérative d'épargne et de crédit et non d'association caritative**.

La Caisse de Lévis conserve aujourd'hui encore la fierté d'être la caisse mère, à ce titre elle se doit de donner l'exemple. Presque cent ans après sa création, la Caisse populaire Desjardins de Lévis possède un actif de 316 millions de dollars et compte plus de 21 000 sociétaires. Elle a beaucoup évolué, surtout depuis les années 1980, au point de ressembler de plus en plus aux banques traditionnelles : diversification de l'offre de services, réingénierie, fusions (avec la Caisse populaire de Christ-Roi en 1982, avec la Caisse de Saint-David en 2000), automatisation du service (installation de guichets automatiques à partir de 1983, de terminaux de paiement direct à partir de 1989), diminution du sentiment d'appartenance des membres, accroissement de la concurrence, etc.

1.2. Dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis

Les règles juridiques et législatives

Les caisses Desjardins sont régies par la **Loi sur les coopératives de services financiers**, loi provinciale adoptée par l'Assemblée nationale du Québec le 16 juin 2000. La loi fixe le statut coopératif des caisses et leur objet. Elle encadre le fonctionnement des caisses, tant du point de vue de la gouvernance que des opérations. En tant que coopérative, la Caisse obéit à des règles particulières consignées par la loi : le nombre des membres n'est pas limité, un membre n'a droit qu'à une seule voix quel que soit le nombre de parts qu'il détient, l'intérêt payable sur le capital social est limité, une réserve générale doit être constituée laquelle ne peut être partagée entre les membres, même en cas de liquidation ou de dissolution. Elle se distingue aussi par l'affectation de ses trop-perçus.

Le changement récent de la loi modifie la structure du Mouvement, en faisant disparaître au 1^{er} juillet 2001 le double palier de la Fédération et de la Confédération, remplacé par une Fédération unique et quinze bureaux régionaux. La loi apporte également des modifications quant à l'engagement dans le milieu, qui seront évoquées plus loin.

La Caisse est inscrite à la Régie de l'assurance-dépôts du Québec. Elle est également affiliée à la Corporation de fonds de sécurité du Mouvement des caisses Desjardins, dont l'objet principal est d'établir et d'administrer un fonds de sécurité, de liquidités ou d'entraide pour le bénéfice des caisses Desjardins du Québec.

Les acteurs à l'interne

L'assemblée générale est composée des membres-usagers de la caisse. Toute personne ou organisme peut devenir **membre** de la caisse. La seule condition est de payer une part sociale d'un montant de 5\$. La caisse ne peut refuser un membre, sauf, après enquête, pour cause de fraude. La Caisse populaire de Lévis compte 21 539 sociétaires, soit 53,3% de la population lévisienne. Les membres se réunissent en assemblée générale annuelle, et parfois en assemblée extraordinaire. L'assemblée annuelle permet aux membres de prendre connaissance du rapport annuel, de statuer sur la répartition des trop-perçus annuels et de déterminer l'intérêt payable sur les parts sociales. Les membres présents y élisent les membres du conseil d'administration et du conseil de vérification et de déontologie (CVD). Il y a généralement peu de compétition pour les postes (environ tous les trois ans), les membres faisant confiance aux dirigeants en place. La réunion prévoit une période de questions orales adressées aux membres du conseil d'administration. Chaque membre ne dispose que d'une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient. Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents. À la Caisse populaire Desjardins de Lévis, l'assemblée générale n'est généralement constituée que de 4% du sociétariat de la Caisse.

Les dirigeants élus siègent au conseil d'administration et au conseil de vérification et de déontologie. Les pouvoirs des dirigeants sont limités par la loi et les règlements, et par l'obligation d'agir avec soin, prudence et diligence, enfin par l'obligation d'honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la caisse, en tenant compte de l'intérêt des membres. Un dirigeant est tenu par les règles du conseil de vérification et de déontologie pour la communication de renseignements sur la caisse ou ses membres. En cas de conflit entre son intérêt et celui de la caisse, un dirigeant doit s'abstenir de voter. De même, il ne peut participer aux décisions sur le crédit destiné à lui-même ou à une personne à laquelle il est lié.

Dans les deux conseils, les membres reçoivent un mandat de trois ans et sont renouvelés par tiers chaque année. Les membres sont bénévoles, ils ne perçoivent pas de rémunération. Cependant ils ont droit au remboursement des frais raisonnables faits dans l'exercice de leurs fonctions.

Tableau 13 : Composition des conseils de direction de la Caisse Desjardins de Lévis en 2000/2001³⁰

Conseil d'administration		Conseil de vérification et de déontologie	
Membre	Profession	Membre	Profession
<i>Président</i> Clément Samson	Avocat	<i>Président</i> Mario Sirois	Directeur Général
<i>Vice-Président</i> René Bégin	Comptable agréé	<i>Secrétaire</i> Sylviane Métivier	Directrice générale
<i>Secrétaire</i> Claire Auger	Notaire	<i>Conseillers</i>	
<i>Administrateurs</i>		Martin Bergeron	Conseiller technique
Gilles Bourget	Retraité (ex-gestionnaire à la commission scolaire)	Jérôme Mercier	Ingénieur forestier
Raymonde Fournier	Restauratrice	Jean-François Côté	Contrôleur (gestion)
Richard Gagnon	Directeur des filiales et du développement		
Gladys Gallagher	Professeur		
Michel Paré	Comptable agréé		
Denise Guérette Turgeon	Femme d'affaires		
Raymond Verret	Retraité (ex-représentant de Desjardins Assurance Vie Laurentienne)		

Parmi les quinze dirigeants élus, on trouve cinq femmes et dix hommes. On peut constater qu'il y a quasiment autant de femmes que d'hommes au conseil d'administration et que les fonctions de présidence sont tenues par des hommes. Si l'on regarde les professions, les dirigeants sont majoritairement issus du milieu des affaires et des professions libérales. On trouve aussi des ingénieurs, une professeure et deux retraités.

Avec la récente fusion avec la Caisse de Saint-David en août 2000, le conseil d'administration est passé de neuf à quinze membres, l'exécutif de trois à cinq membres, et le conseil de vérification et de déontologie est passé aussi de trois à cinq membres. Deux postes de dirigeants étant vacants lors de la prochaine assemblée générale (27 novembre 2001), le président et le DG vont recommander aux membres de l'AG de laisser à treize le nombre de dirigeants. Le plus petit nombre rend les

³⁰ Source : Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000a)

réunions plus faciles à gérer, et permet d'anticiper sur d'éventuels regroupements avec d'autres caisses.

Le conseil d'administration administre les affaires de la caisse. Il est chargé de faire respecter les lois et règlements concernant la caisse. Il détermine le taux d'intérêt sur l'épargne et les part privilégiées, le taux de tout crédit, effectue ou contrôle les placements de la caisse. Il est aussi chargé de souscrire une assurance au nom de la caisse et de désigner les personnes autorisées à signer les contrats au nom de la caisse. Le conseil d'administration rend compte de son mandat aux membres et leur présente le rapport annuel lors de l'assemblée annuelle. Au sein du conseil d'administration, les administrateurs nomment un président, un vice-président, un secrétaire, un directeur général, pour une durée indéterminée, tout autre dirigeant nécessaire au bon fonctionnement de la caisse, et un secrétaire adjoint éventuellement. Les décisions se prennent à la majorité des voix des administrateurs présents; en cas de partage des voix, c'est le président de la réunion qui a voix prépondérante. Le **président** actuel est un avocat. Il est devenu dirigeant de la Caisse populaire Desjardins de Lévis il y a une quinzaine d'années. Il a été sollicité après avoir proposé en assemblée générale l'instauration de prêts de dépannage. Il préside le CA depuis 1998 et est très impliqué au niveau du Mouvement, notamment à la Fédération.

Le **comité exécutif** de la Caisse de Lévis regroupe cinq membres, il exerce les pouvoirs du conseil d'administration dans la mesure déterminée par règlement de la caisse.

Des **comités spéciaux** sont fondés pour l'étude de questions particulières. Ils sont sous la direction du conseil d'administration, qui détermine leurs fonctions et pouvoirs, et auquel ils font rapport de leurs constatations et recommandations. Ces comités spéciaux peuvent être formés temporairement, par exemple l'année dernière la Caisse en a formé un sur son centenaire. À Lévis il y a quatre comités permanents ad hoc : le comité du budget, le comité sur les sièges sociaux, le comité du renouveau coopératif et le **comité sur l'engagement social et communautaire** (CSC) qui, nous le verrons plus loin, joue un grand rôle dans le rapport au milieu. Le **comité du renouveau coopératif** a été créé récemment, début 2001, devant le constat de la faible participation des membres aux AG. Il regroupe cinq dirigeants, le président et le conseiller en communication, environ tous les deux mois. Le but du comité est de voir comment améliorer la démocratie, au niveau de l'AG, de la participation des membres. Un des premiers gestes du comité est de, lors de la

prochaine AG du 27 novembre, télédiffuser une heure de l'AG en direct à télévision locale, et prendre les questions des membres par téléphone. Le décompte des votes sera fait par un système électronique, toutefois, le vote à distance n'est pas encore possible techniquement, mais il est envisagé pour l'avenir. Le comité veut aussi développer la communication directe avec les membres, via courriel (42% des membres ont une adresse électronique). Pour renouveler l'implication des membres, le comité veut attirer des jeunes au CA : un jeune (moins de 25 ans) choisi par les dirigeants sera en stage comme dirigeant pendant un an, il aura le droit de parole mais pas le droit de vote, avant d'éventuellement accéder à un poste de dirigeant. Également, parmi les sujets de réflexion, pourquoi pas à l'avenir, discuter d'une limite au nombre de mandats des dirigeants ? La Caisse se présente comme une caisse innovatrice dans sa réflexion. D'ailleurs, le prochain congrès du Mouvement des caisses Desjardins, en 2003, dont le thème sera celui du renouveau coopératif, sera organisé par le président de la Caisse populaire de Lévis.

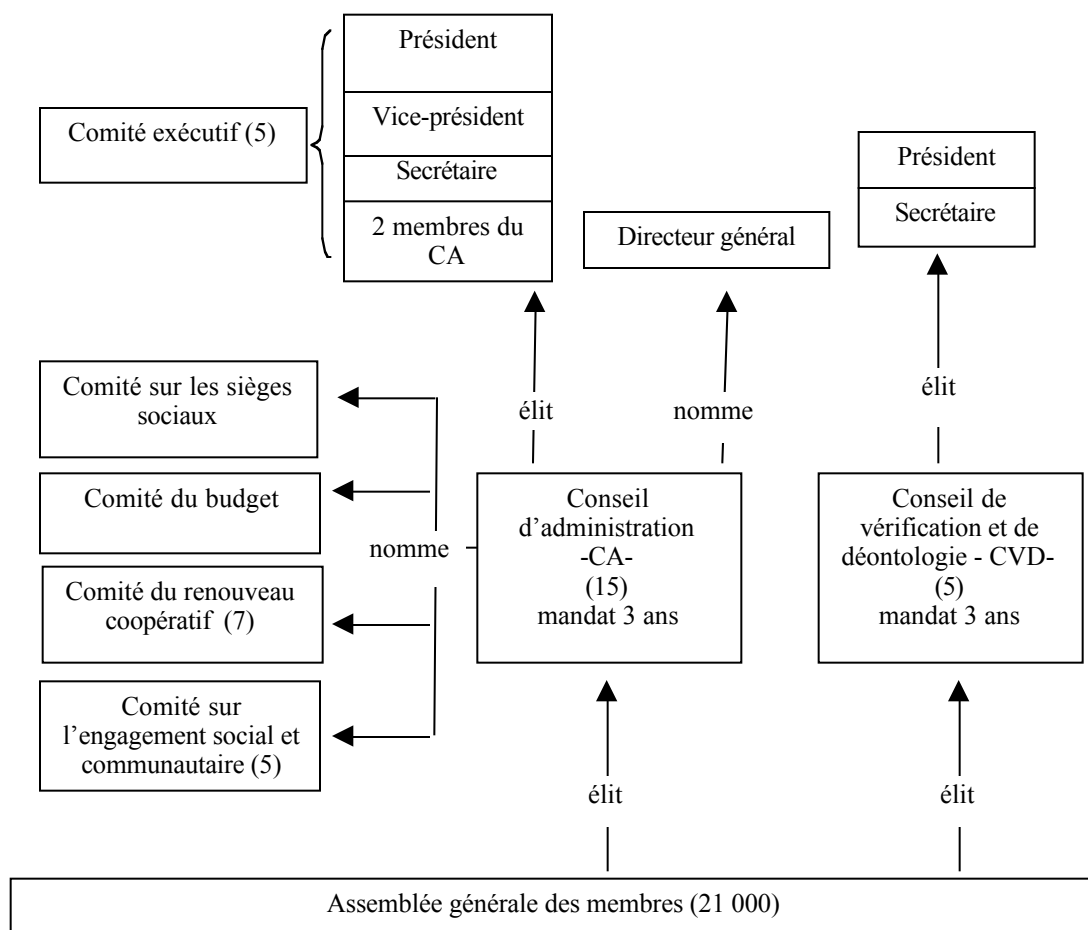
Le conseil de vérification et de déontologie a pour fonction de surveiller les opérations de la caisse. Il doit notamment s'assurer qu'une vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif est faite, et que les opérations de la caisse, ses affaires courantes et ses activités sont conformes à la loi, aux règlements, ainsi qu'aux règles adoptées par le conseil de vérification et de déontologie de la Fédération ou de la caisse. Cet organe reçoit les plaintes des membres et peut saisir les autres organes de la caisse. Il adopte des règles relatives à la protection des intérêts de la caisse et des membres, qui sont soumises à l'approbation du conseil d'administration. Le conseil a accès à tous les documents nécessaires à l'exercice de ses fonctions (livres, registres, comptes, et autres), peut demander une inspection spéciale, suspendre de ses fonctions un employé ou dirigeant de la caisse. Le conseil fait rapport de ses observations au conseil d'administration, auquel il peut soumettre des recommandations, ainsi qu'au conseil de vérification et de déontologie de la Fédération, qu'il doit aviser en cas de non respect des règles de déontologie par la caisse. Le conseil choisit parmi ses membres un président et un secrétaire. À Lévis, le président du CVD assiste à tous les CA à titre d'observateur. Il doit recevoir des plaintes mineures et être en communication régulièrement avec le directeur général pour la connaissance et le traitement des plaintes.

Le **directeur général** est nommé par le conseil d'administration, ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par règlement de la caisse. Il exerce ses fonctions sous la direction du conseil d'administration, qui fixe sa rémunération. Le directeur

général actuel a d'abord travaillé dans une banque, avant d'entrer chez Desjardins, à la Fédération. Il est directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Lévis depuis trois ans. Un **comité de direction** regroupant le DG et les 5 directeurs de service se réunit hebdomadairement pour préparer les décisions de gestion du CA.

La Caisse a 160 **employés**, dans quatre points de service. Moins de 10% (14 personnes) sont des cadres. Le personnel est très féminisé, à environ 90%. Les employés sont nombreux à travailler à temps partiel (40%), particulièrement ceux du service de convenance à cause de la réduction des horaires d'ouverture de la Caisse. Quant aux conseillers, ils ont pu choisir de travailler 32 heures sur quatre jours ou bien de conserver l'horaire normal de 35 heures après quatre mois d'expérience pilote. La Caisse n'étant pas syndiquée, les conditions de travail sont régies par le guide des conditions de travail suggéré par la Fédération. La Caisse y a fait quelques ajouts : elle se montre notamment plus ouverte sur l'accès à la formation académique, sur le calcul de l'ancienneté dans l'entreprise (déterminée à partir de la date d'embauche sans égard au nombre d'heures travaillées pour uniformiser à la fusion et faciliter l'administration). La philosophie de la Caisse populaire Desjardins de Lévis est d'être ouverte aux demandes des employés, par exemple accorder un congé sans solde pour une formation, diminuer un horaire de travail pour un enfant malade, etc.

Schéma 10 : Dimension institutionnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000)



(5) : nombre de personnes

Le réseau et les rapports avec l'extérieur

La Caisse, en tant que membre du **Mouvement des caisses Desjardins**, est affiliée à la Fédération des caisses Desjardins du Québec, fédération unique depuis le 1^{er} juillet 2001, qui regroupe la Confédération et les onze fédérations à travers le Québec. La Caisse reçoit une expertise ainsi que des normes, applicables obligatoirement, et de plus en plus nombreuses. La Caisse vit une tension entre son autonomie et la centralisation. Elle travaille avec les filiales de Desjardins dont elle distribue les produits financiers (assurances générales, assurance vie, obligations, fonds de placements, etc). La Caisse s'associe également avec la Caisse centrale, qui fait du crédit aux grandes entreprises et avec les autres caisses au niveau local.

Les partenaires de la Caisse dans le milieu sont principalement des **coopératives et des associations** (organisations à but non lucratif, OBNL), mais également la municipalité. Plus loin sera étudiée la relation avec l'un de ces partenaires, l'Association coopérative d'éducation familiale (ACEF) de la Rive-Sud.

1.3. Dimension organisationnelle de la Caisse populaire Desjardins de Lévis

Les finalités et les priorités

Une coopérative de services financiers a pour mission : 1° de recevoir de ses membres des dépôts en vue de les faire fructifier; 2° de fournir, conformément à la loi, du crédit ainsi que d'autres produits et services financiers à ses membres et, de façon accessoire à ses activités principales, à toute autre personne ou société, au bénéfice de ses membres; 3° de favoriser la coopération entre ses membres, entre ses membres et la coopérative et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs; 4° de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative. Une coopérative qui est une caisse a aussi pour mission de soutenir le développement de son milieu. (article 5, loi de 2000)

Face à la compétition, la Caisse populaire Desjardins de Lévis veut renforcer la professionnalisation de son personnel et l'automatisation des services. Les dirigeants se prononcent pour des regroupements avec les caisses situées sur le territoire lévisien, afin d'amoindrir les coûts de gestion. Si la fusion s'est faite avec la Caisse populaire Desjardins de Saint-David en août 2000, le projet global demeure en discussion. La Caisse populaire Desjardins de Lévis soutient le changement de structures au sein du Mouvement, dont elle attend des réductions de coûts. Les dirigeants souhaitent un développement de la Caisse qui soit favorable au milieu, comme indiqué dans le rapport annuel adressé aux sociétaires : « (...) nous sommes persuadés que notre coopérative

continuera de se développer, avec votre aide, au profit du milieu.»³¹. Enfin, les dirigeants amorcent une réflexion sur la démocratie et la participation des membres à la vie de la coopérative, de même que sur l'engagement social de la Caisse. Le rapport annuel évoque aussi la « fierté d'être sociétaire de la première caisse populaire, celle qui a servi et servira encore d'exemple, celle qui fut affectueusement appelée la « caisse mère » »³².

Les services offerts, la concurrence et la clientèle rejointe

La Caisse remplit sa mission en offrant des services tant aux personnes qu'aux entreprises. En 1999, elle a recueilli 282 M\$ de dépôts et accordé des prêts pour un montant de 243 M\$. La Caisse couvre le **territoire** de la ville de Lévis, au sens de la circonscription électorale du comté du Lévis (découpage provincial). Ce territoire comprend Saint-David et Lauzon, municipalités déjà regroupées, et fusionnées depuis les élections du 4 novembre 2001.

La **concurrence** est très vive pour la Caisse, elle doit faire face à la concurrence non seulement des six grandes banques canadiennes (sur le territoire de Lévis se trouvent des succursales de la Banque CIBC, la Banque de Montréal, la Banque royale, la Banque nationale du Canada) mais aussi des banques internationales, et de toute organisation susceptible d'offrir du crédit (grand magasin, commerce). Les clients sont moins fidèles qu'avant et négocient davantage. La coopérative se trouve en concurrence sur le marché avec des sociétés par actions. Stratégiquement la Caisse se positionne comme une institution proche des gens et du milieu, elle mise sur une personnalisation des services. La Caisse fait également face à la concurrence de trois autres caisses Desjardins présentes sur le même territoire (la Caisse populaire de Lauzon, la Caisse populaire de Bienville, et la Caisse du Collège de Lévis), cette bataille pour les sociétaires constitue un moteur pour les regroupements de caisses aux yeux des dirigeants de la Caisse de Lévis.

Le rapport aux usagers : utilité des services et place de l'utilisateur

Les services évoluent de plus en plus vers une personnalisation et un auto-service. 87% des transactions sont automatisées : effectuées aux guichets automatiques, terminaux de points de vente dans les différents commerces, sur internet

³¹ Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000a : 10)

ou au téléphone. La Caisse compte treize guichets automatiques répartis sur neuf sites, et seize guichets de caissiers, mais jamais tous ouverts en même temps.

Les services offerts par la Caisse sont indispensables dans une société de consommation. Toutefois elle n'est pas la seule à les offrir, et l'importance des services sera très variable selon les revenus de la personne. Depuis peu, les banques sont obligées légalement d'encaisser les chèques de bien-être social sans les geler, mais l'encaissement de ces chèques se fait de longue date dans les caisses Desjardins. Pour des personnes à faible revenu, l'accès à une institution financière n'est pas toujours évident. Mais par ailleurs la vente de produits de crédit peut être nuisible à des personnes qui ont des problèmes de gestion budgétaire.

L'organisation du travail

Outre la direction générale, à laquelle sont rattachés une secrétaire et un conseiller en communication, la Caisse compte **cinq départements**, le service aux entreprises, le service conseil aux particuliers, la gestion du patrimoine financier pour les gros détenteurs (100 000 \$ et plus), le service de convenance (services courant, transactionnel, la clientèle est assignée et non attirée, elle vient sans rendez-vous et est autonome dans ses finances), et le service administratif (contrôle des opérations, élaboration budgets, gestion des ressources physiques et humaines, etc). Au total, la Caisse emploie 160 personnes (123,7 en équivalent temps plein, puisque certaines sont à temps partiel).

Contrairement aux cadres, les caissiers, ne bénéficient pas d'horaires souples. Toutefois les **employés** sont souvent **consultés et informés**, par des sondages de satisfaction (74% de satisfaction, très haut taux), en formant des groupes de travail pour résoudre certains problèmes organisationnels (par exemple l'organisation physique des bureaux des conseillers, la gestion des appels téléphoniques). Dans le sondage, le personnel dit manquer d'information, la direction dit ne pouvoir réduire toutes les incertitudes, mais travailler à informer davantage les employés. Une des difficultés pour les employés est de se tenir à jour sur les différents produits et offres de la concurrence. Lors de l'élaboration du plan d'affaires, le personnel est consulté, au niveau non des orientations mais des objectifs de la Caisse, et des objectifs personnels.

³² *Ibid.* : 6

La Caisse a connu de **nombreux changements** récemment, causant du stress pour les employés : la réingénierie, la fusion avec la Caisse Saint-David en août 2000, la réduction des horaires d'ouverture de la Caisse pour les services de convenance (le guichet), l'augmentation de l'amplitude des horaires des conseillers (pour recevoir des personnes le soir après leurs heures de bureau), l'accroissement de l'automatisation et la tendance à la réduction des guichets avec caissier, la professionnalisation des conseillers, qui, avec le « virage vente » sont passés de donneurs de prêts à vendeurs. Certains conseillers sont passés à la semaine de quatre jours. D'autres modifications organisationnelles sont en cours : l'activité de gestion du patrimoine est regroupée à la Caisse (auparavant elle était disponible au Centre de service Saint-David), alors que le service aux entreprises déménage à Saint-David, en vue de la création d'un centre de services financiers aux entreprises (CFE) en 2002. Les horaires d'ouverture du comptoir diminuent dans les centres de service (ouverture à 11h au lieu de 10h), augmentent à la Caisse (ouverture à 9h30 au lieu de 10h).

La Caisse a investi 7,4 % de la masse salariale en **formation** en 1999. Elle encourage vivement les gens à aller chercher des formations pour se professionnaliser. Un programme de formation continue est offert avec l'Université Laval, spécifiquement pour le personnel de Desjardins. En interne, le programme Relève permet d'acquérir des connaissances sur un poste supérieur et d'effectuer des remplacements, de prendre de l'expérience, en prévision d'une nomination éventuelle.

Les membres sont en contact direct avec les caissiers et les conseillers. Ces derniers instaurent un rapport de **confiance** avec leurs clients. Malgré l'incitation à développer leur clientèle, les conseillers s'efforcent de faire une offre **adaptée** aux besoins et capacités financières des personnes en difficulté :

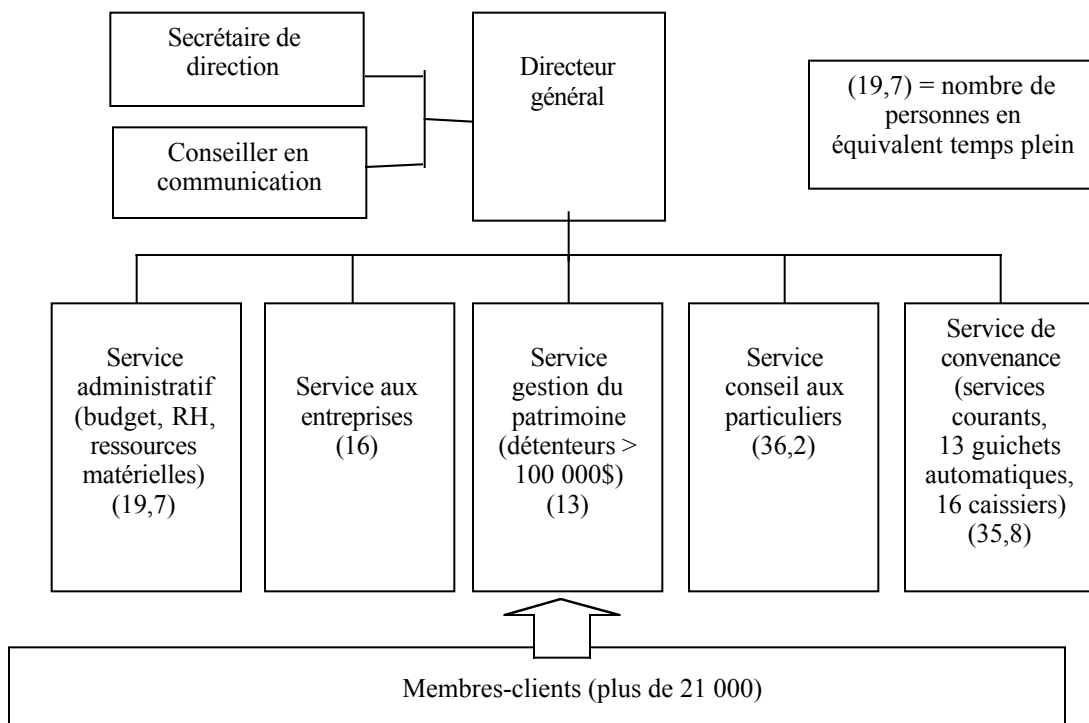
Il y a une clientèle à laquelle je ne peux pas vendre une marge de crédit parce que je sais très bien qu'elle va la mettre au top et ne sera pas capable de la rembourser. Je ne peux pas faire ça. Ça va se revirer contre moi si j'offre aux clients quelque chose dont ils n'ont pas besoin, ils vont être mal pris. On n'aide pas la personne. Et puis moi, et je pense que pour les autres c'est pareil, je ne suis pas capable de faire ça, ce n'est pas professionnel. Je dis à mes dirigeants que j'ai une certaine clientèle qui se prête à ça, mais une autre à qui je ne peux pas vendre une carte visa, ça n'a pas d'allure. Ils comprennent, mais il faut trouver des trucs pour aller chercher une autre sorte de clientèle.

Il y a des clients qui viennent et nous disent « je ne sais plus comment faire ». Parfois, ils ne savent même pas qu'ils peuvent s'en sortir. On parle avec le client. Qu'est-ce qu'il est venu chercher ? Quelles sont ses

attentes ? Je vais le connaître, faire les vérifications et lui faire une proposition. On en parle. (une conseillère)

En cas de difficulté, le conseiller peut proposer par exemple une consolidation de dettes (ce qui réduit les intérêts à verser), ou bien un prêt hors norme.

S'il manque un critère (revenus suffisants, stabilité de l'emploi, crédit actuel et antérieur), la faiblesse peut être compensée par autre chose, par exemple un coemprunteur, ou bien si la personne dit être capable, elle remplit une feuille de budget pour nous montrer qu'elle peut arriver à faire ses remboursements. Et si on refuse le prêt, on ne veut pas fermer la porte complètement, il faut que la personne se sente respectée dans un refus. (une conseillère)

Schéma 11 : Organisation du travail à la Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000)³³

Si l'on regarde le bilan de la Caisse, le total de l'**actif** est de 315 millions de dollars (M\$), soit une croissance de 7,6% par rapport à l'année précédente. Cependant, cette croissance est surtout due à la progression des liquidités (+37,1%), le portefeuille des prêts augmentant au ralenti (+1,5%). Pour une deuxième année consécutive, les dépôts récoltés n'ont été que partiellement utilisés au profit du crédit, augmentant ainsi les liquidités. Du côté du passif, les dépôts ou épargnes ont progressé de 7,2%, passant à 282 M\$. La Caisse l'explique notamment par la vaste gamme de produits offerts. Les produits hors bilan en fonds de placement et en valeurs mobilières ont aussi connu une progression de leurs ventes, passant de 45 M\$ à 52 M\$. La capitalisation de la Caisse atteint 23,1 M\$, ce qui lui permet de **s'autofinancer**.

³³ Schéma réalisé à partir d'un organigramme de la Caisse populaire Desjardins de Lévis

Tableau 14 : Bilan annuel de la Caisse Desjardins de Lévis au 30 novembre³⁴

	1999 (\$)	1998 (\$)	Évolution (%)
ACTIF			
Dépôt de liquidités	34 731 553	33 955 754	2,3
Placement	29 616 905	12 979 608	128,2
Prêts	243 382 344	239 740 827	1,5
Dont : Particuliers	130 233 652	130 052 485	0,1
Entreprises	113 148 692	109 688 342	3,2
Autres éléments d'actif	7 635 077	6 533 992	16,9
Dont : Immobilisations	2 469 909	2 886 619	- 14,4
Intérêts courus et autres	5 165 168	3 647 373	41,6
Total de l'actif	315 365 879	293 210 181	7,6
PASSIF			
Dépôts	282 106 042	263 147 308	7,2
Dont : Épargne à terme	199 326 197	184 776 893	7,9
Autres	82 779 845	78 370 415	5,6
Autres éléments de passif	10 105 363	7 912 238	27,7
Total du passif	292 211 405	271 059 546	7,8
AVOIR			
Capital social	3 489 035	3 463 650	0,7
Trop-perçus à répartir	399 072	52 387	- 27,8
Réserves	19 266 367	18 134 598	6,2
Total de l'avoir	23 154 474	22 150 635	4,5
Total du passif et de l'avoir	315 365 879	293 210 181	7,6

³⁴ Source : Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000a)

Tableau 15 : État des résultats et des trop-perçus de la Caisse Desjardins de Lévis à répartir au 30 novembre³⁵

	1999 (\$)	1998 (\$)
RÉSULTATS		
Revenus d'intérêts	21 564 280	20 286 975
Frais d'intérêts	10 411 235	9 818 835
Revenus nets d'intérêts	11 153 045	10 468 140
Provision et pertes sur prêts	696 752	991 519
Revenus nets d'intérêts après provisions et pertes sur prêts	10 456 293	9 476 621
Autres revenus ³⁶	2 968 203	2 791 840
Autres frais		
Personnel	4 660 606	4 457 494
Cotisations aux instances de Desjardins	1 440 607	1 528 026
Locaux	807 945	846 017
Frais généraux	3 328 523	2 976 104
Total autres frais	10 237 681	9 807 641
Trop-perçus avant impôts	3 186 815	2 460 820
Impôts sur le revenu	571 420	465 898
Trop-perçus de l'exercice avant ristournes	2 615 395	1 994 922
Ristournes aux membres	2 000 000	1 000 000
Impôts récupérés relatifs aux ristournes	(512 541)	(303 969)
Trop-perçus de l'exercice après ristournes	1 127 936	1 298 891
TROP-PERÇUS À RÉPARTIR		
Virement provenant du fonds social et communautaire	85 718	10 000
Affectation à la réserve générale	(814 582)	(756 504)
Trop-perçus à répartir	399 072	552 387

Du côté des résultats financiers, les **trop-perçus** avant impôts sont passés d'un montant de 2 460 820 \$ en 1998 à 3 186 815 \$ en 1999, soit une augmentation de 29,5 %, notamment grâce à une diminution des pertes sur prêts et des cotisations aux instances de Desjardins. Cette somme a permis de doubler le montant des ristournes aux membres (celles-ci sont établies en fonction des intérêts sur prêts, sur dépôts et des

³⁵ Source : Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000a)

³⁶ Autres revenus : revenus reliés à l'administration des dépôts (charges relatives aux ordres de paiement émis sans provision suffisante, frais de service), revenus reliés à l'administration des autres services (commissions, charges afférentes à la perception effectuée pour le compte de divers organismes et de revenus liés aux opérations inter-Caisses), revenus reliés à la distribution des produits et services Desjardins (commissions afférentes aux activités financières que les sociétés de portefeuille Desjardins effectuent par l'intermédiaire de la Caisse).

charges perçues des membres en relation avec divers services). Après le virement provenant du fonds social et communautaire (la somme utilisée au cours de l'exercice) et la somme retirée pour affectation à la réserve générale, cela fait 399 072 \$ de trop-perçus à répartir, soit un peu moins que l'année précédente (552 387 \$ en 1998).

Les trop-perçus après ristournes sont répartis entre les intérêts sur les parts sociales, la réserve générale, et le fonds social et communautaire. La répartition donne la majorité des fonds, 53,9 % des trop-perçus, à la réserve générale, presque un tiers (29,1%) aux intérêts sur les parts permanentes, et 17 % retournent dans le milieu grâce au fonds social et communautaire.

Tableau 16 : Répartition des trop-perçus de la Caisse Desjardins de Lévis au 30 novembre 1999³⁷

	1999 (\$)
Trop-perçus à répartir de l'exercice précédent	552 387
Ajustement relatif aux ristournes	5 844
Impôts sur le revenu récupérés résultant du paiement des intérêts sur les parts permanentes	30 104
Répartition par les membres :	
Intérêts sur les parts permanentes	(171 067)
Réserve générale	(317 268)
Réserve de stabilisation	----
Fonds social et communautaire	(100 000)
Solde après répartition	0

1.4. Bilan et perspectives

La Caisse est en bonne situation financière, et très reconnue dans son milieu et au sein du Mouvement des caisses Desjardins. Toutefois, son projet de regroupement des autres caisses du territoire lévisien n'a pas abouti pleinement. Sur le plan de l'économie sociale, la Caisse souhaite affirmer sa distinction coopérative et revitaliser ses structures démocratiques. En effet ses membres ne voient pas toujours la différence avec une banque et fréquentent peu l'AG. La Caisse a engagé une réflexion sur l'engagement des jeunes, la relève de demain, et sur l'engagement social et communautaire, notamment à travers les produits de solidarité pour lesquels elle est une caisse pilote.

³⁷ Source : Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000a)

2. La Caisse populaire Desjardins de Lévis et son milieu

2.1. *Le milieu*

Le milieu lévisien, au plan socio-économique, se situe dans la moyenne du Québec. Lévis comprend 40 407 habitants, qui connaissent un taux de chômage de 11,7% (11,8% pour le Québec). Les habitants ont un revenu moyen de 22 644 \$ par an (23 198 \$ pour le Québec) et sont plus scolarisés que la moyenne des Québécois (les personnes de plus de 25 ans n'ayant pas fait d'études secondaires sont au nombre de 17,9%, contre 20,4% pour le Québec)³⁸.

2.2. *Dimension institutionnelle du rapport au milieu*

Les règles juridiques et législatives encadrant le rapport au milieu

L'engagement dans le milieu est encadré par le législateur. Avec la nouvelle loi sur les coopératives financières, des changements importants sont apportés. Tout d'abord, la loi stipule que la caisse « *a aussi pour mission de soutenir le développement de son milieu.* » (article 5), ce qui n'était pas énoncé dans la loi précédente.

En ce qui concerne le versement de dons, l'argent était pris jusqu'alors sur le budget d'opération de la caisse. Il y avait une politique de versement de dons dont l'application est à la discrétion de la caisse, la seule condition étant que la rentabilité de la caisse soit maintenue. Or on pouvait reprocher aux caisses d'en verser trop, au regard de la rentabilité à maintenir sur le marché. Les nouvelles normes posent deux balises aux dons pris sur le budget d'opération : le montant total ne doit pas dépasser 5% de l'actif du dernier exercice financier, et chaque don est limité à la somme la plus élevée entre 1 000 \$ et 1% de l'actif de la caisse. Pour aller au-delà, il faudra prendre dans le fonds d'aide au développement du milieu dont vont se doter toutes les caisses. La loi prévoit en effet « la constitution et le maintien d'un **fonds d'aide au développement du milieu** » (article 84), alimenté par une partie des trop-perçus, ce qui assure un financement permanent pour les besoins du milieu. Ce fonds remplace le

³⁸ Chiffres issus de Statistiques Canada, données du recensement de 1996.

fonds social et communautaire qui pouvait exister à la discrétion des caisses. Pour son alimentation sont levées la limite de 10% des ristournes qui existait pour l'alimentation du fonds social et communautaire, ainsi que l'obligation de ristourner aux membres. Les membres pourront en effet choisir de renoncer à leurs ristournes individuelles pour retourner la somme au milieu. L'alimentation du fonds est limitée à 25 \$ par membre par norme de la Fédération et se fait sur décision de l'assemblée générale annuelle. La loi s'est faite plus souple, elle laisse plus de place aux normes de la Fédération.

La **politique du Mouvement des caisses Desjardins** privilégie sept principes directeurs : 1 La caisse, partenaire du développement du milieu; 2 Une stratégie favorisant à la fois le développement des affaires et la coopération; 3 Des cibles et des plans d'action précis; 4 Une mission à redécouvrir : coopérateur et financier; 5 Un engagement fondé d'abord sur une attitude réceptive et d'ouverture; 6 Une action fondée sur l'esprit et la méthode de la coopération (le plus possible en partenariat avec des groupes qui partagent sa vision d'un développement cohérent et durable, notamment les entreprises du secteur coopératif et les entreprises de l'économie sociale); 7 Chaque composante est concernée par sa collectivité d'appartenance.

Au niveau de la **Caisse** également est énoncée une politique générale « dons et commandites ». La politique vient de changer cette année pour donner plus de pouvoir au comité sur l'engagement social et communautaire, qui peut décider de l'octroi des sommes de 500 \$ à 5 000 \$ avec information des administrateurs, alors qu'auparavant le comité faisait des recommandations au conseil d'administration qui décidait. Les recommandations sont toutefois maintenues pour les demandes de plus 5 000 \$, qui sont soumises au conseil d'administration.

Les acteurs internes du rapport au milieu

Les membres jouent un rôle dans la mesure où ils votent en assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, le montant affecté au fonds social et communautaire. Ils peuvent aussi faire des propositions d'actions qui leur semblent pertinentes, comme cela s'est passé pour les prêts de dépannage.

Le **conseil d'administration** est impliqué dans la mesure où il prend des décisions relatives à la politique d'engagement dans le milieu, aux ententes avec les partenaires, et à l'octroi des dons et commandites. Le **conseil de vérification et de**

déontologie a la responsabilité de vérifier que les lois, règlements, normes et politiques sont effectivement bien appliqués dans les pratiques d'engagement dans le milieu. Les **dirigeants bénévoles** sont eux-mêmes issus de milieux divers, desquels ils peuvent se faire les porte-parole. Ils constituent des « antennes » de la Caisse sur le milieu, selon la propre expression de plusieurs dirigeants. Ils doivent être aux aguets de tout ce qu'ils entendent, des commentaires favorables comme défavorables. L'administrateur se situe entre le public et le personnel de la Caisse. Les dirigeants sont souvent bénévoles dans d'autres organismes. Le **président** du conseil d'administration soutient la politique d'engagement dans le milieu. Il est gagné à la cause depuis son entrée comme dirigeant dans la Caisse, suite au débat sur les prêts de dépannage. Il assure la direction générale d'une bonne collaboration.

Depuis 1996 la Caisse s'est dotée d'un **comité sur l'engagement social et communautaire**, qui se réunit tous les deux mois environ. Il est composé de quatre dirigeants, du conseiller en communication, et de deux membres, ex-dirigeants de la Caisse. Ce comité gère le fonds social et communautaire de la Caisse, qui devient avec la récente loi le fonds d'aide au développement du milieu. Pour toute demande de dons allant de 500 à 5 000 \$, l'approbation du comité suffit ; au-delà, le comité fait une recommandation au conseil d'administration qui décide. Le comité attend les demandes, qui sont présentées spontanément en grand nombre. Il les étudie, accepte, baisse le montant ou refuse, mais les refus sont assez rares, cela arrive quand le projet n'est pas assez structuré. Toutefois le comité entend avoir une démarche plus proactive dans la recherche des projets en sollicitant les projets des jeunes.

Le **directeur général** travaille de concert avec le conseil d'administration et le conseiller en communication pour attribuer les dons et commandites de la Caisse. Il joue également un rôle de représentation dans certains organismes du milieu, socio-économiques et culturels (Comité de développement coopératif de la Rive-Sud, Comité de développement coopératif de la Rive-Droite, et Diffusion culturelle de Lévis).

La Caisse s'est dotée depuis 1978 d'un **conseiller en communication**. Celui-ci, rattaché directement au directeur général, s'occupe de la communication interne, externe, de la publicité et des relations publiques. Ce poste est relativement rare dans les caisses (il y en a six ou sept seulement dans les caisses du Québec), il est l'apanage des grosses caisses. La même personne occupe ce poste depuis 1978. Elle considère que 70% de son travail concerne l'engagement de la Caisse dans son milieu. Le conseiller en communication peut prendre, en commun avec le directeur général de

la Caisse, les décisions concernant les dons et commandites de moins de 500 \$. Il représente la Caisse dans de nombreux organismes, notamment vis-à-vis des jeunes (Centre d'aide et de prévention jeunesse, Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, Comité des douze apôtres du Vieux-Lévis, Polyvalente de Lévis, École Marcelle-Mallet). Il est aussi secrétaire du comité sur l'engagement social et communautaire, et membre du comité du renouveau coopératif.

Les employés sont aussi impliqués socialement. La représentation permet de couvrir toutes les sphères d'activités locales. Cette représentation se fait à titre personnel, mais la Caisse peut aussi demander aux gens s'ils veulent s'impliquer. En outre, les employés, et surtout les conseillers aux particuliers, jouent un grand rôle dans l'accueil des personnes et la détection de leurs difficultés budgétaires. Ils peuvent leur proposer une consolidation de dettes, une mise en faillite, un prêt dépannage, ou bien un prêt hors norme. Ils les orientent parfois vers d'autres organismes du milieu qui pourront les aider dans leurs problèmes personnels plus spécifiques. Il arrive même qu'un conseiller déchire les cartes de crédit d'un membre pour qu'il arrête de s'endetter. Les conseillers se sentent soutenus dans cette démarche par leur directrice.

Le réseau de la Caisse pour son implication dans le milieu

En ce qui concerne l'engagement dans le milieu, la Caisse collabore avec le **Mouvement** des caisses Desjardins dont elle fait partie. La **Fédération** est chargée de l'orientation et de la coordination des activités des caisses. Elle édicte des politiques et des normes. Elle a la responsabilité du don et de la commandite provinciale et nationale. La Fédération unique vient de créer des fonds spéciaux, les Fonds d'entraide Desjardins, dédiés aux expériences pilote avec les groupes de consommateurs. Elle intervient aussi dans la publicité institutionnelle du Mouvement. La Fédération et la Confédération disposaient d'un service de développement coopératif qui venait en appui aux caisses, par exemple pour aider une caisse dans sa démarche, dans l'établissement de priorités et de plans d'action. Avec la Fédération unique, ce service se rapproche des caisses : chaque région (ou vice-présidence) est dotée d'un **conseiller en développement coopératif**. Toutefois, dans la pratique, la Caisse populaire Desjardins de Lévis n'a que peu recours aux services du conseiller en développement coopératif. La Fédération va également intervenir directement dans le développement du milieu, grâce à un fonds, **Capital régional et coopératif Desjardins**, annoncé dans le discours sur le budget du Québec en avril dernier, et ayant pour mission de

mobiliser du capital de risque consacré au développement des régions et des coopératives.

La Caisse populaire Desjardins de Lévis fait partie d'un regroupement local de caisses, les **Caisses de la Cité Desjardins**, avec lesquelles elle appuie divers projets communautaires : la Maison des Aînés, le Salon de l'industrie, du commerce et de la culture, Diffusion culturelle de Lévis, le comptoir alimentaire le Grenier, le tournoi atome Lévis-Lauzon, la Maison de la Famille Rive-Sud, le Centre d'aide et de prévention Jeunesse, la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, le Festival des musiques du monde de Lévis. La Cité Desjardins comprend cinq caisses (Lévis, Lauzon, Bienville, Collège de Lévis, Pintendre), elle pourrait s'agrandir avec les éventuels regroupements de caisses (à horizon 2002), d'autant qu'il existe déjà un groupement local de huit caisses du même type que la Cité Desjardins, dans la MRC voisine, Chute-Chaudière.

2.3. Dimension organisationnelle du rapport au milieu

Les finalités et les priorités

Pour toutes les personnes que nous avons interviewées, cela fait partie du rôle de la Caisse, de sa **mission**, de s'engager dans le milieu, à la condition que la Caisse soit rentable et compétitive. Dans ses engagements financiers, la Caisse essaye d'aider le plus d'organismes possibles. « On est là pour saupoudrer les différents organismes communautaires » (un dirigeant). Elle cherche à être présente **partout** dans le milieu, à couvrir toutes sphères d'activités. Ce faisant la Caisse fait parler d'elle et construit sa relation d'affaires.

La publicité est tellement dispendieuse, et la guerre entre concurrents tellement forte, cela nous permet d'être présent un peu partout dans le milieu. Si des gens d'envergure, de renommée font affaires avec la Caisse, les autres vont nous faire confiance. C'est du bouche à oreille, si on a dépanné, aidé quelqu'un dans un projet, alors que personne ne croyait en lui, les gens vont faire des affaires avec nous. La relation d'affaires, on la bâtit en étant présent dans le milieu. (un dirigeant)

De manière générale, les sommes sont données pour des projets et non pour des coûts d'administration. La Caisse souhaite ainsi financer des retombées directes pour la communauté. L'accord avec l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud, que nous verrons plus loin, est en cela une exception. Même si l'objectif reste d'aider le plus large éventail possible d'organismes, la Caisse s'est fixé des priorités. Les deux dossiers que le comité social privilégie au cours des prochaines

années, sont **l'aide à la pauvreté** dans le milieu, dont les produits de solidarité et la démarche avec l'ACEF font partie, et les projets pour les **jeunes**, la jeunesse étant la relève de demain. Dans ce dossier, la Caisse a décidé d'être davantage proactive mais de manière ciblée, en initiant un projet à destination d'un public spécifique, les jeunes, pour les inciter à déposer des demandes. La Caisse a également décidé de cibler davantage de **gros projets**.

La Caisse aide de nombreux organismes sans véritablement le publiciser, comptant sur le bouche-à-oreille et évitant aussi une visibilité trop forte qui pourrait lui attirer encore plus de demandes. Elle souhaite tout de même renforcer sa **visibilité** en faisant savoir dans le rapport annuel quels sont les organismes auxquels elle a contribué.

Les dirigeants souhaitent aussi encourager davantage le **bénévolat** de leurs administrateurs et employés auprès des conseils d'administration des organismes du milieu.

La nature de l'engagement et la population visée

La Caisse a donné pour plus de 178 000 \$ en **dons et commandites** (du 1^{er} août 2000 au 31 juillet 2001), les deux n'ayant pas la même visibilité et finalité. La commandite est définie comme la «contribution financière, matérielle ou autre accordée par la caisse en vue de permettre la réalisation d'une activité, d'un événement ou d'un projet, en visant en contrepartie une visibilité institutionnelle appropriée permettant de rejoindre des membres de la caisse.» Le don est «une contribution financière, matérielle ou autre accordée par la caisse populaire à une association, un groupe, une institution ou un organisme dont les activités rejoignent ou sont susceptibles d'atteindre des membres de la caisse.»³⁹

Les dons et commandites proviennent du **fonds social et communautaire**, dont le nom devient fonds d'aide au développement du milieu avec la nouvelle loi. Le fonds est alimenté par une partie des excédents de la caisse. La contrainte de dépenser les sommes affectées au fonds dans les trois ans de leur affectation est levée⁴⁰. Depuis sa création, le fonds a été alimenté chaque année du montant maximal autorisé par la

³⁹ Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001c)

loi, avant sa récente modification, soit 10% du montant des ristournes. La loi et la norme relative au fonds d'aide au développement du milieu permet dorénavant d'alimenter ce fonds jusqu'à un maximum de 25 \$ par membre, mais aussi de ne plus être obligé de verser des ristournes individuelles pour l'alimenter.

La Caisse fait des dons financiers mais aussi des **dons non monétaires**. Elle a mis des locaux à la disposition gratuite d'autres coopératives : la Coopérative de services à domicile Rive-Sud, la Coopérative funéraire d'Aubigny et la Coopérative de solidarité en insertion de travail jeunesse, favorisant l'intercoopération. Elle a également mis ses locaux à disposition de différents organismes humanitaires lors de leurs levées de fonds, pour permettre de solliciter les membres.

⁴⁰ Si les montant alloués au fonds social et communautaire devaient être retournés à la réserve générale après 3 ans, ce n'est plus le cas pour le fonds d'aide au développement du milieu, à moins que la capitalisation de la caisse devienne insuffisante.

Tableau 17 : Représentation des employés et dirigeants de la Caisse Desjardins de Lévis en février 2001⁴¹

Représentation des dirigeants		
Personne	Organisme	Fonction
Denis Bolduc	Coopérative funéraire d'Aubigny	Trésorier
Jean-François Côté	Fondation Le Régiment de la Chaudière Inc. Musée Le Régiment de la Chaudière Inc.	Président Président
Richard Gagnon	Conseil des valeurs mobilières du Québec (CDVM Inc., St-Hyacinthe) Centre d'insémination porcine du Québec (CIPQ Inc., St-Lambert) Dessercom Inc. Fondation VIA Ag-Bio Centre	Administrateur Président Vice-Président Trésorier Administrateur
Michel Paré	Diffusion culturelle de Lévis	Président
Présidence		
Clément Samson	Société des relations internationales de Québec Fédération des caisses populaires de Québec (avant la fédération unique) Barreau de Québec Barreau du Québec Investissement Desjardins	Vice-Président Administrateur Bâtonnier Administrateur Administrateur
Représentation des employés		
Direction Générale		
Christian Champagne	Comité de développement coopératif de la Rive-Sud, Comité de développement coopératif de la Rive-Droite, Diffusion culturelle de Lévis	Administrateur
Conseiller en communication		
Alain Turgeon	Centre d'aide et de prévention jeunesse Fondation Hôtel-Dieu de Lévis Comité des douze apôtres du Vieux-Lévis Polyvalente de Lévis École Marcelle-Mallet	Administrateur Administrateur Conseil d'établissement Administrateur
Service aux entreprises		
Joël Lévesque	Association des constructeurs de la Rive-Sud, comité organisateur du tournoi de golf de la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, conseil du centre local de développement	

⁴¹ Source : Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001e)

	(CLD) Desjardins, Comité philanthropique des Sœurs de la Charité, Fonds local d'investissement (FLI) de la MRC Desjardins	
Patricia Lambert	Club Rotary de Lévis	
Denise Lair	Association des gens d'affaires du Vieux-Lévis, Tip Club de la Rive-Sud	
Claude Bilodeau	Solide de la MRC de Desjardins	
Richard Buies	Gens d'action	
Gilles Ouellet	Croix-Rouge, section Desjardins	Trésorier
Service aux particuliers		
Gil Bruneau	Fondation de l'Estran	Administrateur
Muriel Berrigan	Maison des Aînés	Administrateur

L'**implication** communautaire et personnelle des dirigeants et employés permet à la Caisse d'être présente dans les divers organismes du milieu. Elle permet aussi de contrôler l'utilisation de l'argent donné, qui est l'argent auquel les sociétaires ont renoncé. Quinze personnes de la Caisse assurent une représentation dans plus de trente organismes.

Pour remplir sa mission éducative, la Caisse offre deux **caisses scolaires** pour contribuer à l'éducation à l'épargne chez les jeunes, elle rejoint plus de 600 jeunes dans les écoles Notre-Dame et Charles-Rodrigue. Elle donne aussi des **bourses à des étudiants** distingués par leur coopération tant que par leurs résultats et tient un concours oratoire pour les étudiants de cinquième secondaire.

La Caisse est aussi partenaire du programme de **revitalisation** du Vieux-Lévis, pour aider à développer ce secteur de la ville délaissé aujourd'hui.

Depuis une dizaine d'années, la Caisse propose des **prêts de dépannage**, aux plus démunis de ses membres. Ces prêts de faible montant sont proposés dans des situations d'urgence. Ils ont aidé depuis leur démarrage près de cent personnes, pour un total de prêts d'environ 50 000 \$. À partir de cette expérience, la Caisse a amorcé une réflexion plus approfondie sur les produits de solidarité, qui a débouché sur un partenariat avec l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec.

L'organisation du travail et le rapport aux organismes du milieu

Comme mentionné plus haut, la majorité du travail de rapport avec les organismes du milieu est fait par le conseiller en communication. Les organismes adressent spontanément des demandes de financement, qui sont étudiées par la Caisse, selon le montant, par le directeur général et le conseiller en communication, par le comité sur l'engagement social et communautaire, par le conseil d'administration sur recommandations du comité sur l'engagement social et communautaire. Les organismes sollicitant la Caisse pour de gros montants font une présentation de leur projet. Les critères d'évaluation de la réussite du projet sont ceux fixés par l'organisme. Vis-à-vis des membres, les employés sont informés de l'existence des prêts de dépannage et peuvent en proposer dans les situations extrêmes.

Les aides apportées par la Caisse dans son milieu sont très précieuses dans la mesure où les organismes frappent à sa porte lorsqu'ils n'ont pas d'autres possibilité de financement, et un grand nombre de projets n'auraient pas vu le jour sans le concours de la Caisse, dans les secteurs humanitaire, communautaire, économique, éducatif, culturel, sportif et environnemental. D'autant que la Caisse répond généralement favorablement aux demandes du milieu.

Les données financières

Les dons et commandites sont en constante progression à la Caisse. Ils sont passés de 85 000 \$ en 1999, à 178 000 \$ du 1^{er} août 2000 au 31 juillet 2001. Selon le bilan au 31 mars 2001, les dons et commandites ont été versés principalement dans les domaines humanitaire et religieux, en éducation, dans le milieu communautaire et le développement économique. La Caisse est aussi intervenue dans les secteurs culturels, environnementaux et des loisirs.

Tableau 18 : Dons et commandites de la Caisse Desjardins de Lévis du 1er août 2000⁴² au 31 mars 2001⁴³

Secteur	Montant (en \$)
Communautaire	2 953
Culture	675
Développement économique	2 568
Éducation	7 184

⁴² L'exercice se fait au 31 juillet, pour tenir compte de la fusion avec Saint-David en août dernier

⁴³ Source : Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001d)

Environnement et autres	920
Loisirs et sports	650
Œuvres humanitaires	18 142
Pastorale (secteur religieux)	13 321
Total	46 413

2.4. Bilan et perspectives

La Caisse s'engage beaucoup dans son milieu, consciente de son rôle social mais aussi parce qu'elle a les moyens de le faire. Institution financière solide, elle peut aider des projets communautaires ayant, eux, un besoin de financement. La Caisse a d'ailleurs vu son engagement couronné par le prix de l'engagement bénévole dans le milieu décerné par la coopérative de développement régional Chaudière-Appalache, et le grand prix de l'excellence coopérative 2001. L'importance du lien avec le milieu est déjà reconnue au sein de la Caisse, avec l'existence du poste de conseiller en communication et du fonds social et communautaire. La nouvelle loi réaffirme l'ancrage territorial des caisses et leur rôle dans le développement du milieu, en diffusant un fonds d'aide au développement du milieu dans les caisses. À l'avenir, la Caisse veut continuer d'aider le plus grand nombre d'organismes possible, mais en ciblant des priorités : l'engagement des jeunes et l'aide à la lutte contre la pauvreté, notamment le développement de produits de solidarité, en entente avec une ACEF.

3. L'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec

L'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud, organisme de protection des consommateurs, est pour Desjardins un partenaire naturel, étant donné leur commune mission éducative.

3.1. Contexte d'émergence

Les Associations coopératives d'économie familiale sont nées bien après les caisses Desjardins. Elles sont issues du mouvement de contestation et de revendication des années 1960, notamment face aux inégalités de la société, à la société de consommation, et à l'institutionnalisation de l'économie sociale.

Le mouvement des ACEF⁴⁴

Les associations coopératives d'économie familiale (ACEF) voient le jour dans les années 60. En cette période marquée par la **Révolution tranquille**, la croissance économique s'accompagne de revendications sociales, notamment dans le domaine de la consommation. Les ACEF sont créées à l'initiative conjointe des **syndicats** (Confédération des syndicats nationaux, CSN) et du **Mouvement des caisses Desjardins**. On constate, à cette époque, un décalage entre le désir d'emprunter à une caisse Desjardins et la possibilité d'obtenir un prêt. Du côté des compagnies de finance, les intérêts encourus sur les prêts personnels sont triples ou quadruples de ceux des coopératives d'épargne et de crédit. Or l'utilisation du crédit est entrée dans les mœurs, la société de consommation se développe et avec elle, l'endettement.

Syndicalistes et coopérateurs s'interrogent sur la nécessité de développer un instrument de transformation économique autonome, associationniste, et sans but lucratif. Deux ACEF sont créées avec des financements locaux en 1965. Elles prennent la forme **coopérative**. Leurs membres sont des organismes et non des personnes. Trois sortes d'organismes sont membres : des organismes coopératifs (caisses d'épargne et de crédit (caisses d'économie et caisses populaires), magasins

⁴⁴ Voir C. Gendreau (1971)

coopératifs et autres coopératives), des organismes syndicaux (fédérations locales, conseils régionaux de travailleurs, unités syndicales d'entreprises), et des organisations à but non lucratif et diverses associations (agences de bien-être social, conseil d'œuvre, mouvements de jeunesse, associations diverses). Les ACEF sont un mouvement autonome dont le but est de promouvoir le bien-être de la famille sur le plan économique. Elles sont des organismes de **protection et de défense des consommateurs**, des groupes de pression.

Au démarrage, les ACEF ont peu d'adhérents ou bien ceux-ci ont peu de **ressources financières**. Ceci rend difficile l'embauche de permanents et les oblige à accepter les conditions de leurs financeurs : par exemple l'ACEF de Shawinigan accepte les conditions des caisses Desjardins locales, en limitant le champ d'action de l'ACEF à la ville de Shawinigan et s'engagent au soutien des "clubs d'économie", qui empêchent la pénétration des caisses d'économie dans la région. Les premières ACEF se heurtent également à l'ignorance du public, au scepticisme des organismes par rapport à la viabilité du projet. Elles sont alors des expériences locales sans impact réel sur l'ensemble du territoire et le seraient restées sans la mobilisation d'un mouvement de jeunesse.

L'opérationnalisation des ACEF se fait grâce au soutien de la Compagnie des Jeunes Canadiens (CJC), une agence de service volontaire pour les jeunes. En 1969, après une crise interne, les ACEF s'autonomisent par rapport à la CJC et se restructurent pour spécialiser les volontaires et les intégrer davantage. C'est une phase de développement pour les ACEF. Dans les années 1975-1985, les pressions trouvent un écho auprès de l'État, qui légifère sur la protection des consommateurs. La Fédération des ACEF vit une scission idéologique. Depuis 1985, les ACEF doivent faire avec un retrait progressif de l'État.

L'ACEF Rive-Sud de Québec

L'ACEF Rive Sud a été créée en 1987, à l'initiative de la Fédération des ACEF (FACEF). La Fédération a contacté Édith Saint-Hilaire, qui avait offert ses services comme bénévole, pour l'éventuelle ouverture d'un bureau dans la région de la Rive Sud de Québec, où il n'y en avait pas. Édith a travaillé d'abord bénévolement à monter le projet, avec un comité conjoint de la Fédération. Parallèlement, dans la région de Lévis, plusieurs organismes du milieu s'étaient mobilisés pour mettre sur pied un organisme d'assistance à la pauvreté, piloté par le Centre local de services

communautaires (CLSC). Connaissant ce projet, le comité a favorisé le jumelage des deux pour ainsi mettre sur pied l'ACEF conjointement, les organismes du milieu et la FACEF.

3.2. Dimension institutionnelle de l'ACEF Rive-Sud

Les règles juridiques et législatives

L'ACEF relève de la loi sur les coopératives. Elle a été fondée selon le volet de coopérative à fins sociales de la loi, volet qui n'existe plus aujourd'hui⁴⁵. L'ACEF se trouve donc dans un vide juridique actuellement, elle espère une réintroduction de son statut dans la loi sur les coopératives en cours de réforme.

Les acteurs internes à l'ACEF Rive-Sud

Les quarante-deux **membres** de l'ACEF sont des personnes, organismes, institutions du milieu. L'AG des membres entérine une fois par an les grandes décisions. Le **conseil d'administration** est composé de bénévoles, cinq personnes élues par l'AG des membres de l'ACEF. La coopérative est dirigée par les six employés, réunis en équipe d'**autogestion**, et entretenant une collaboration jugée bonne avec le CA. Les employés ont chacun un champ de responsabilité. Trois **employées** sont des permanentes à temps plein, une personne a été employée à contrat cette année. Deux employés supplémentaires travaillent pour l'ACEF à contrats temporaires. Les employés ont généralement fait des études en rapport à la consommation à l'université. Ils ont dans la trentaine ou quarantaine et sont très majoritairement des femmes (un seul homme). Les **bénévoles** et militants jouent un grand rôle dans l'activité, ce sont des personnes intéressées par le domaine de la consommation ou ayant utilisé les services de l'ACEF. Les bénévoles sont majoritairement des femmes, dans la cinquantaine, en recherche d'emploi, retraite, ou bien anciennes bénéficiaires, ou encore référées par le centre d'action bénévole. Elles viennent une journée par semaine en moyenne, ou pour des travaux ponctuels (ex : développer un programme informatique). Parmi les vingt-trois bénévoles, une douzaine constitue un noyau très solide. L'ACEF compte aussi sur des **stagiaires** en

⁴⁵ Ce volet n'existe plus depuis la loi sur les coopératives de 1983, toutefois les ACEF ont pu l'utiliser à cause de droits acquis.

consommation et en travail social. La ligne directrice de l'ACEF est décrite comme davantage conciliante que radicale.

Le réseau et les rapports avec l'extérieur

L'ACEF collabore avec son milieu au sein de plusieurs **tables de concertation** : la Corporation de développement communautaire Desjardins-Chutes-de-la-Chaudière, celle de Montmagny-L'Islet, la Table de concertation et de développement communautaire de Lobtinière, Action Solidarité Bellechasse. Ces tables regroupent des organismes communautaires, sociaux, publics. Ils sont d'excellents moyens de se faire connaître et de prendre connaissance des ressources existantes dans chaque milieu. L'ACEF est en contact avec les organismes qui lui réfèrent des personnes, elle est aussi en relation avec des organismes et groupes populaires et organismes gouvernementaux. Elle s'est également jointe au Groupe de réflexion et d'action sur la pauvreté

L'ACEF participe à l'**administration** de certains organismes en ayant une permanente qui siège au CA du Centre local de développement de la MRC de Desjardins, une au CA et au comité exécutif du Carrefour Jeunesse Emploi de la MRC de Desjardins, un membre de son CA siégeant à la présidence du conseil d'établissement, volet éducation aux adultes, de la Commission scolaire des Navigateurs. L'ACEF collabore aussi avec d'autres organisations, notamment en assistant à l'assemblée générale de Centraide Québec, aux conférences de presse sur le Fonds de lutte contre la pauvreté, du Conseil du statut de la femme, en fournissant un appui au comité de transport en commun de Lotbinière.

Elle entretient déjà un lien avec **Desjardins**. L'ACEF a participé, dans le cadre du mois des femmes Desjardins, au comité d'organisation d'une activité en collaboration avec le Club Invest'Elles, dont elle continue à appuyer le comité de recherche. Elle a assisté à l'assemblée générale de la Caisse populaire de Lévis cette année.

L'ACEF Rive-Sud fait partie de la **Fédération des ACEF** (ce n'est pas le cas de toutes les ACEF), dont elle reçoit un support en expertise. L'affiliation à la FACEF permet la mise en commun d'informations, de formations, d'outils et d'actions. L'appartenance à la FACEF aide aussi pour obtenir des financements. L'ACEF participe aux réunions et aux instances démocratiques (conseil d'administration, conseils généraux et assemblées générales), par la représentation de ses permanentes,

elle est présente au comité exécutif, au comité budget, crédit et services financiers, au comité enfance famille de la FACEF. L'ACEF collabore aussi avec les **autres regroupements** de protection des consommateurs, en étant affiliée à l'Action réseau consommation, en participant avec elle à un comité énergie qui travaille avec Hydro-Québec, et, en travaillant, comme représentante de la FACEF, avec les deux autres regroupements (Action réseau consommateur (ARC), et la Coalition des associations de consommateurs (CAC)) pour une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement. L'ACEF est aussi membre du Réseau de protection des consommateurs (RPC).

3.3. Dimension organisationnelle de l'ACEF Rive-Sud

Les finalités et les priorités

L'ACEF est « un mouvement communautaire d'éducation populaire, à caractère économique et social, visant à promouvoir les intérêts des consommateurs. »⁴⁶ Les priorités de l'ACEF pour l'année 2000-2001 étaient de consolider le service formation « Préparation financière à la retraite », de favoriser l'équilibre entre les modes d'intervention service/ éducation/ action, de participer activement aux dossiers de financement et d'entreprendre une réflexion sur l'avenir de l'ACEF. En effet, le développement et le financement sont cruciaux pour l'ACEF actuellement.

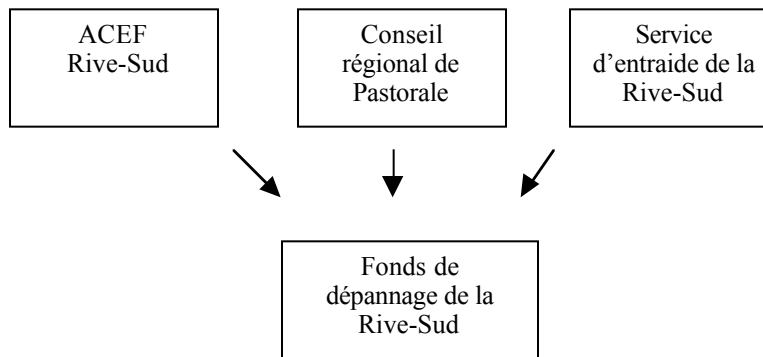
Les services offerts et les usagers rejoints

Pour remplir sa mission, l'ACEF dispense les services qui caractérisent les ACEF affiliées à la FACEF, soit la consultation budgétaire, les cours et ateliers, les rencontres de groupe, le service d'aide en consommation, le centre de documentation, les interventions en consommation, les implications dans le milieu. Il existe trois volets à son intervention : **le service, l'éducation et l'action**. Les activités d'information des consommateurs donnent lieu d'une part à des documents d'information (bulletin d'information tiré à 300 exemplaires, publications et dépliants distribués aux organismes communautaires, caisses Desjardins, organismes publics...) et d'autre part à des interventions publiques dans les médias régionaux et locaux, des réponses aux demandes d'information (environ 700 par an), des kiosques. Pour le

volet éducation des consommateurs, l'ACEF propose un cours sur l'accès à la propriété (sept personnes touchées), un cours sur la planification financière de la retraite (21 heures touchant 182 personnes), des ateliers sur le budget (10 ateliers et 65 personnes rejointes), ainsi que des formations diverses à la demande des groupes communautaires, institutions publiques et autres regroupements. Dans son activité d'aide aux consommateurs, l'ACEF propose des consultations budgétaires, des références auprès d'autres organismes pertinents. Elle offre aussi des fonds de dépannage, un en Lotbinière et un sur la Rive-Sud.

Le **fonds de dépannage Rive-Sud** a été initié par l'ACEF en 1992, pour venir en aide ponctuellement à des gens vivant des difficultés financières et risquant la coupure ou la perte de biens et services essentiels. Il s'agit de petits prêts sans intérêt. Le fonds est géré par trois bénévoles de trois organismes de la Rive-Sud : l'ACEF Rive-Sud, le Service d'entraide de la Rive-Sud et le Conseil régional de pastorale. Le comité a reçu 51 demandes en 2000-2001⁴⁷ et en a accepté 19. L'ACEF s'est vu référer 40 dossiers pour lesquels elle a préparé des recommandations.

Schéma 12 : Membres du Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS)



L'ACEF joue également un rôle de représentation et **défense des droits des consommateurs** en travaillant sur des dossiers de recherche-action, notamment sur le recouvrement des services publics (électricité, téléphone), la gestion financière des aînés à la retraite, le crédit, l'endettement, l'accession à la propriété, l'économie sociale et le rôle de l'État, etc.

⁴⁶ ACEF (2000)

L'ACEF n'a pas de doutes sur l'existence de difficultés budgétaires, elle fonctionne surtout par le **bouche-à-oreille**. Elle complète l'action des groupes communautaires et institutions publiques, ainsi que les aides d'un secteur plus informel : la solidarité familiale ou de proximité.

Son territoire couvre six municipalités régionales de comté, MRC, des regroupements de municipalités (Desjardins, Chutes-de-la-Chaudière, Montmagny, Bellechasse, l'Islet, Lobinière) et rejoint une **population** d'environ 260 000 personnes. Les personnes qui viennent en consultation budgétaire sont à 43,8% sans emploi, ce sont majoritairement des femmes (56,7%), le niveau de scolarité est faible (73% ont un niveau primaire et secondaire). La majorité a un budget familial mensuel net inférieur à 2 000\$ (soit 24 000 \$ annuel). L'ACEF vise aussi bien les personnes dans la grande pauvreté que les travailleurs à faible revenu, pour lesquels la moindre dépense supplémentaire est très difficile à assumer. Elle s'adresse à l'ensemble de la population, membre ou non de la coopérative.

Le rapport aux usagers : utilité des services et place des usagers

Les usagers référés discutent avec les conseillères pour établir leur budget mensuel, être en mesure de faire face à leurs dépenses et dettes.

Les services procurés par l'ACEF peuvent s'avérer cruciaux pour leurs bénéficiaires, qui sont en difficulté financière. En effet, des prêts peuvent permettre à quelqu'un de payer sa facture d'électricité, de payer ses pneus pour aller travailler, il s'agit de besoins de première nécessité. Par ailleurs, l'aide peut avoir une influence sur la situation sociale des personnes, puisqu'il est entendu que des problèmes financiers peuvent être cause de problèmes de couple, de consommation de drogue, alcool, jeu, etc.

L'organisation du travail

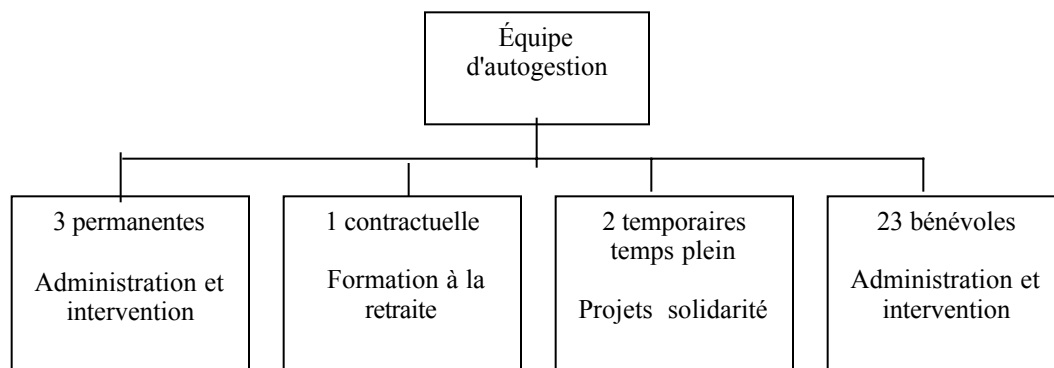
L'ACEF compte des permanents, des bénévoles, des stagiaires. **Permanentes et bénévoles** s'occupent du travail d'intervention et du travail administratif. Les permanents sont peu nombreux étant donné le faible budget dont dispose l'ACEF. En effet, certains postes ne sont pas consolidés sur l'année faute de budget, les personnes

⁴⁷ L'année 2000-2001 s'arrête au 31 mars 2001, date à laquelle le projet avec la Caisse n'était pas encore en fonctionnement

travaillent à contrats **temporaires**, sur des projets de solidarité. En janvier, l'ACEF a mis fin à son projet de cours sur la planification financière de la retraite sur une base permanente faute de financement récurrent. Les **stagiaires** ont travaillé sur des missions ponctuelles : le concours « Endettement : Prudence » et l'élaboration d'un document sur le budget familial et d'entreprise pour les travailleurs autonomes.

L'organisme accorde une place importante à la **formation** des travailleurs, bénévoles et rémunérés. Les formations concernent les compétences d'intervention (consultation budgétaire, planification financière à la retraite, joueurs compulsifs, intervention auprès des personnes démunies, etc.) mais aussi le travail administratif (secrétariat, accueil, etc.). L'équipe de permanents et de bénévoles consacre également du temps à des évaluations et bilans, pour des remises en question dites bénéfiques. Par ailleurs, les bénévoles sont particulièrement reconnus : ils reçoivent un accueil, une formation, et deux activités de reconnaissance se tiennent chaque année pour souligner l'**appréciation du bénévolat**.

Schéma 13 : Organisation du travail à l'ACEF Rive-Sud (2000)



Les données financières

Pour ses **revenus**, l'ACEF est très dépendante des subventions : plus de 80% de ses revenus, dont la majorité vient de Centraide Québec. Les autres subventions proviennent du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome du Québec, de l'Office de la protection du consommateur, du ministère de l'Éducation du Québec, du Programme d'employabilité. Elle s'autofinance donc à hauteur d'environ 20%, par les cotisations, les ventes de publications, les dons, les contrats de service, les intérêts de comptes en banque. L'ACEF dispose de financements récurrents pour 2,5 employés (avant le partenariat), les autres dépendent des subventions. L'apport des 23 bénévoles peut être estimé à 1 225 heures de travail pour l'année. Ses **dépenses** se répartissent

en frais généraux et administratifs, notamment ceux liés au projet « Formation à la retraite ». On remarque que l'ACEF, avec un budget annuel de 159 869 \$, a réalisé, contrairement à l'année précédente, un **déficit**, attribué au projet « Formation à la retraite », pour lequel l'ACEF espérait aller chercher davantage de contrats auprès des entreprises auxquelles elle facture ses formations. Mais l'ACEF n'était pas déficitaire l'année précédente, puisqu'elle a réinvesti des **surplus** en réserve. Les surplus restent la propriété de l'ACEF et conformément aux statuts, la coopérative n'attribue aucune ristourne à ses membres. On peut voir dans le bilan de l'ACEF que la moitié de son **passif** est constitué par les dettes, l'autre moitié est détenue par les membres ou l'organisation. La dette est contractée auprès de la Caisse des travailleurs et travailleuses du Québec, caisse où sont membres les trois communautés religieuses qui ont endossé le prêt. Son **actif** (100 760\$) est essentiellement constitué des immobilisations (65 273\$), l'ACEF ayant acheté son bâtiment.

Tableau 19 : Bilan de l'ACEF Rive-Sud au 31 mars⁴⁸

	2000 (en \$)	1999 (en \$)
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse	19 299	17 021
Dépôt à terme rachetable, 4% échéant le 15 février 2001	12 000	12 000
Avances à l'ACEF Mauricie, sans intérêt	—	1 000
Débiteurs	2 698	6 513
Frais payés d'avance	1 288	1 410
	3 5285	37 944
Placements	202	252
Immobilisations	65 273	68 844
Total actif	100 760	107 040
PASSIF ET AVOIR DES MEMBRES		
PASSIF À COURT TERME		
Créditeurs et frais courus	7 600	8 009
Versements à court terme sur la dette à long terme	3 454	3 319
	11 054	11 328
		48 467
Dette à long terme	45 013	
Avoir des membres (parts sociales)	266	282
Avoir de la coopérative		
Réserve - Investie en immobilisations	16 806	17 058
- Non affectée	25 157	10 404
	41 963	27 462
Réserve d'origine interne	5 000	5 000
Excédent de l'exercice – ACEF	1 639	12 470
Excédent (Déficit) de l'exercice – Projet retraite	(4 175)	2 031
		14 501
Total excédent (déficit) de l'exercice	(2 536)	
	44 387	46 963
Total passif	100 760	107 040

⁴⁸ Source : ACEF (2000)

Tableau 20 : État des résultats de l'ACEF Rive-Sud au 31 mars⁴⁹

	2000 (en \$)	1999 (en \$)
REVENUS		
Revenus d'autofinancement	25 747	21 801
Revenus de subventions	108 275	124 649
Revenus du projet « Formation à la retraite »	25 847	37 083
Total	159 869	183 533
Frais généraux et administratifs	132 383	133 980
Frais généraux et administratifs du projet « Formation à la retraite »	30 022	35 052
Total	162 405	169 032
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	(2 536)	14 501

3.4. Bilan et perspectives

Du point de vue des réalisations, l'ACEF offre de nombreuses activités. Toutefois cette année, elle a constaté des difficultés en termes de financement. Au plan associatif, elle peut compter sur l'engagement de nombreux bénévoles. Avec les autres associations de consommateurs, l'ACEF propose une activité d'aide aux consommateurs qui n'est pas offerte pas les entreprises ni par le secteur public, et elle fait cela en concertation avec de nombreux organismes du milieu.

Au plan de l'économie sociale, bien que la coopérative soit tenue par des impératifs de financement, l'activité semble prioritaire sur l'équilibre budgétaire. L'activité de l'ACEF vise à apprendre aux personnes à se prendre en main dans leur gestion budgétaire et dans leur vie en général, elle a un impact social et émancipatoire via son rôle éducatif.

L'ACEF fait de sa pérennité et de son développement des priorités. Les emplois créés en effet ne disposent pas tous de financement récurrent. L'ACEF peut compter sur la motivation de ses permanents et bénévoles, ce sont des moyens financiers qui manquent véritablement à son essor.

⁴⁹ Source : *Ibid.*

4. Le partenariat entre la Caisse Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud

Depuis peu, la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud se sont rapprochées pour mettre en place des services de micro-crédit. Elles sont partenaires en vue de proposer des prêts à des personnes exclues des normes de crédit habituelles, et traversant des difficultés financières. Ce partenariat insiste sur l'éducation budgétaire.

4.1. *Émergence du partenariat*

Les ACEF et les caisses Desjardins sont **liées historiquement**, les caisses ayant aidé au démarrage des ACEF. Toutefois la relation a été marquée par un épisode plus traumatisant, dans les années 1970. Les ACEF ayant dénoncé certaines pratiques des caisses, les caisses ont coupé leurs financements, ce qui a laissé une certaine méfiance des ACEF envers les caisses.

Le **Mouvement des caisses Desjardins** a pris l'**initiative** du rapprochement avec les ACEF, en entamant des discussions avec la Fédération des ACEF. La réflexion sur les produits de solidarité vient du Mouvement, qui, à l'heure de son centenaire, veut léguer au Québec un projet durable s'inspirant de la coopération. Les caisses étant de plus en plus perçues comme des banques, une réflexion stratégique s'est amorcée pour mettre en avant la distinction coopérative. En outre, avec la réapparition de prêteurs sur gages, c'est la mission originelle des caisses, leur légitimité de coopérative qui était remise en question. Il y aurait en effet près de 400 commerces officiels de prêteurs sur gage au Québec en 2000, imposant un taux de crédit réel généralement entre 300 % et 500 %. Le Mouvement, en créant des Fonds d'entraide Desjardins, reste modeste quant à ses objectifs, il ne s'agit pas d'une solution miracle contre la pauvreté, mais, selon les estimations du Mouvement, les fonds pourraient attirer jusqu'à 15 % des gens ayant recours aux prêteurs sur gage. Comme l'a souligné Yvan Laurin, vice-président Développement coopératif et régional et Service aux

membres à la Confédération : « Nous n'avons pas la prétention de pouvoir enrayer ce fléau, mais nous croyons que les fonds offriront une solution de rechange. »⁵⁰

Les projets encouragés par le Mouvement des caisses Desjardins sont inspirés **d'expériences locales**, le Fonds du millénaire en Lanaudière ainsi que les activités des Services budgétaires populaires au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le Mouvement a cherché à se rapprocher des associations coopératives d'économie familiale et des services populaires budgétaires, identifiées comme les organisations qui rejoignent la mission éducative des caisses, avec des compétences que les caisses n'ont plus. La FACEF quant à elle, a encouragé les ACEF affiliées à accepter la collaboration avec les caisses Desjardins. Le Mouvement Desjardins a donc proposé à des caisses de mener des **projets pilote** de partenariat avec des organismes de consultation budgétaire. Les projets, annoncés en avril 2001, ont démarré pendant l'été dans différentes régions : le Saguenay-Lac-Saint-Jean, Lanaudière, l'Outaouais, la Mauricie, Montréal et Lévis. L'annonce de la création des Fonds d'entraide Desjardins vient d'être faite, le 11 octobre 2001, lors d'une conférence de presse tenue à Montréal par le président du Mouvement des caisses Desjardins, à laquelle participaient le ministre d'État au Travail, à l'Emploi et à la Solidarité sociale, ainsi que des représentants de plusieurs associations de consommateurs et d'aide budgétaire. « Il s'agit là d'une initiative qui répond aux mêmes impératifs qui ont inspiré Alphonse Desjardins à créer, il y a un peu plus de cent ans, les caisses populaires Desjardins⁵¹ » a déclaré le président du Mouvement des caisses Desjardins, Monsieur Alban d'Amours, lors de la conférence.

Au **niveau local**, la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud ont rapidement adhéré à la démarche. D'autant que le président de la Caisse, initiateur des prêts de dépannage, était gagné d'avance par la cause, et que l'ACEF se décrit comme ayant une ligne directrice plutôt conciliante. La Caisse et l'ACEF avaient **toutes deux un système de prêts de dépannage** qui fonctionnaient en parallèle. Celui de la Caisse, mis en place dans les années 1980, ne cherchait pas beaucoup de visibilité. Le fonds de dépannage Rive-Sud, créé par l'ACEF, était administré par trois organismes et fonctionnait beaucoup par le bouche-à-oreille. Avant de s'engager dans le partenariat, l'ACEF s'est assurée de l'accord des deux autres partenaires administrant le FDRS. En outre, la Caisse et l'ACEF entretenaient déjà des **relations**. Elles sont en contact lors de l'organisation du mois des femmes de

⁵⁰ Mouvement Desjardins (2001d : 24)

Desjardins, de l'assemblée générale de la Caisse à laquelle l'ACEF participe. En outre l'ACEF participe à des rencontres entre les associations de consommateurs et le Mouvement des caisses Desjardins. Il arrive que certains conseillers réfèrent des personnes à l'ACEF, pour les aider dans leur gestion budgétaire, tout comme il arrive que l'ACEF contacte la Caisse pour lui demander une attention particulière dans l'examen d'une demande d'une personne qu'elle conseille. L'ACEF considère que la Caisse se montre ouverte à ses demandes. La Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud ont entamé des discussions à l'automne 2000, en vue d'une entente pour offrir du crédit solidaire. Les discussions se font par des réunions régulières entre les représentants de la Caisse et ceux de l'ACEF, et le partenariat fonctionne officiellement depuis le mois de juin 2001.

4.2. Dimension institutionnelle du partenariat

Les règles juridiques et législatives encadrant le partenariat

Le partenariat se fait sur une base très **informelle**. Il n'y a actuellement pas d'accord signé officiellement. Mais le projet n'en est qu'à son démarrage. Les compte-rendus de réunions approuvés par les conseils d'administration des deux organismes sont des documents suffisants pour l'instant. L'entente prévoit une **expérimentation** pendant **trois ans**, avec des ajustements possibles en cours de route. Il s'agit d'un simple **accord**. Les partenaires s'entendent pour se donner de la souplesse et des marges de manœuvres par rapport aux politiques. Une politique interne à la Caisse précise les modalités du produit de solidarité, dénommé prêt de solidarité coopérative. Les politiques de petits prêts sont décrites dans des documents issus d'une harmonisation entre ceux du FDRS et de la Caisse.

Les acteurs internes du partenariat

Dans la **Caisse**, deux personnes sont chargées de la mise en place du partenariat et de l'entente avec l'ACEF. Il s'agit du conseiller en communication, étant donné ses fonctions, et de la directrice du service aux particuliers, étant donné ses fonctions ainsi que ses relations informelles de longue date avec l'ACEF, qui la contactait pour soutenir certains clients. Le conseil d'administration intervient pour accepter les compte-rendus des réunions. L'équipe de travail bénéficie du soutien du

⁵¹ Mouvement Desjardins (2001a)

directeur général et du président, qui ont à cœur la mission sociale de la Caisse, sont fiers de représenter la caisse mère et à ce titre de donner l'exemple dans la mise en place de nouveaux produits. Le conseil de vérification et de déontologie s'occupe, une fois l'entente mise en place, de surveiller la conformité avec la réglementation.

La Caisse prend bien garde à ne pas porter atteinte à l'**autonomie** de l'ACEF ("on n'administre pas l'ACEF, elle s'administre elle-même", un dirigeant) en laissant le soin à l'ACEF de proposer la manière de fonctionner qui lui convient. Dès le début des discussions, il a été dit que l'entente financière n'enlevait pas le droit de critique de l'ACEF. Il est très important pour la Caisse que le dispositif s'étende aux autres caisses de la région, le territoire de l'ACEF dépassant celui de la Caisse, le dispositif ne serait pas adapté pour recevoir les demandes de toute la région.

À l'ACEF, trois personnes travaillent sur le dossier, deux permanentes et une nouvelle employée (qui travaillait déjà bénévolement pour l'ACEF) grâce au financement par la Caisse prévu dans l'entente. Ces représentantes de l'ACEF, malgré la difficulté criante de financement que vit cet organisme, mettent bien de l'avant que ce sont les caisses qui sont demandeuses et que les ACEF ont leurs compétences et leur fonctionnement. Elles disent qu'elles pourraient continuer à fonctionner sans la Caisse. Elles tiennent à garder leur autonomie. Elles tiennent également à ne pas être associées de trop près à un prêteur, qu'il s'agisse de Desjardins ou bien du fonds de dépannage, afin de garder un contact privilégié avec les personnes en consultation, qui pourraient être gênées de parler de leurs problèmes personnels à un créancier.

La Caisse et l'ACEF se retrouvent dans un **comité de suivi** (deux permanentes et la nouvelle employée pour l'ACEF, le conseiller en communication et la directrice du service aux particuliers pour la Caisse), chargé de la mise en place et du suivi du partenariat.

Les acteurs du réseau

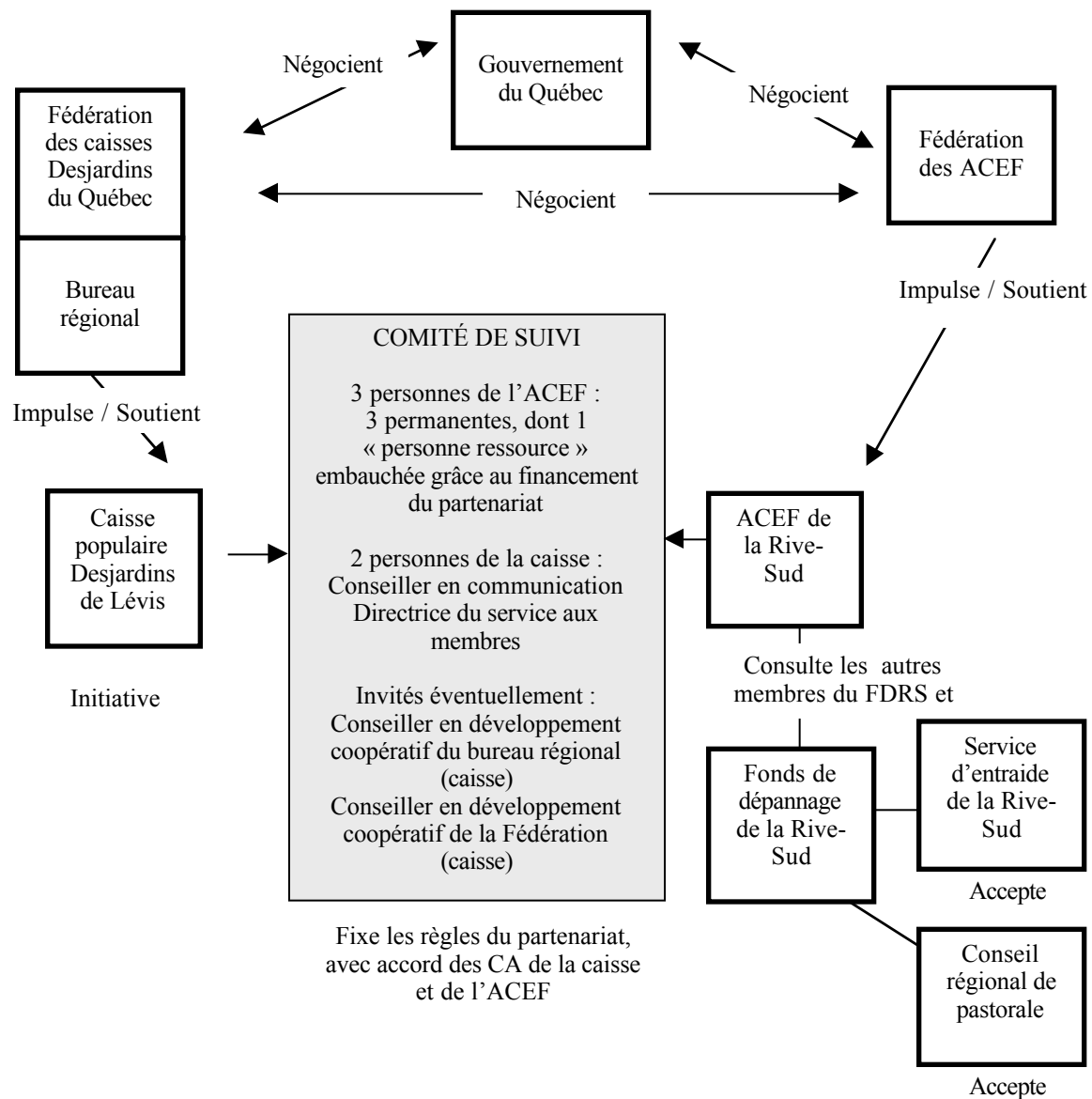
Le **Mouvement des caisses Desjardins** a impulsé et coordonne les projets pilote de crédit solidaire. Il vient en appui financier avec la création des Fonds d'entraide Desjardins, auxquels les caisses peuvent souscrire librement. Les modalités sont laissées à l'appréciation des caisses, la Fédération des caisses Desjardins du Québec et la vice-présidence de la région de Québec interviennent pour conseiller, apporter un support technique (notamment informatique) et tirer les leçons des expériences. Le but est de diffuser les dispositifs à l'échelle du Québec, en proposant une panoplie

d'outils et de modalités aux autres caisses. Les partenaires ont insisté auprès de la Fédération pour garder leur projet tel que prévu, au lieu de centraliser tous les prêts dans un seul organisme, comme l'aurait souhaité la Fédération, ne trouvant pas le taux de remboursement du FDRS assez élevé.

La **Fédération des ACEF**, après les discussions avec le Mouvement Desjardins, a avalisé le projet et incité ses ACEF à coopérer. Elle leur offre un support d'expertise et les informe des autres expériences pilote.

Le **Gouvernement du Québec** intervient également dans le partenariat, suite aux appels des autres partenaires. Sa participation, au niveau national, a été annoncée récemment, lors de la conférence de presse du 11 octobre 2001, par le Ministre d'État au Travail, à l'Emploi et à la Solidarité sociale. Sa participation financière vise à la réinsertion au travail en employant des chômeurs, tout en aidant des personnes à faible revenu aux prises avec des difficultés financières. Depuis sa création en 1997, le Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail a déjà subventionné 20 projets soumis par des ACEF ou autres services d'aide aux consommateurs. Cette nouvelle action s'inscrit dans la recherche d'une stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

Schéma 14 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud - Dimension institutionnelle



4.3. Dimension organisationnelle du partenariat

Les finalités et les priorités

L'objectif du dispositif est triple : offrir des alternatives aux personnes et familles éprouvant des difficultés financières, soutenir les organismes ou groupes communautaires qui oeuvrent auprès des personnes et des familles démunies, favoriser l'éducation budgétaire et l'éducation à la consommation. Ces objectifs sont communs et acceptés par les deux organismes.

Les services offerts, la population visée

Le partenariat se concrétise dans l'offre de **deux services financiers** différents. L'un est un nouveau produit offert par Desjardins, le prêt de solidarité coopérative, l'autre est un produit préexistant, le prêt de dépannage offert par le fonds de dépannage de la Rive-Sud, mais sa portée est élargie grâce au financement accru. Ces deux prêts s'adressent à des personnes ou familles éprouvant des difficultés financières, ayant une instabilité d'emploi avec un bilan négatif et un ratio d'endettement ne répondant pas aux normes de crédit des institutions financières, dont celles des caisses Desjardins, ou bien sans emploi et bénéficiaires de l'assurance-emploi ou sécurité du revenu, ou bien encore vivant sous le seuil de la pauvreté. Dans les deux cas, le bénéficiaire du prêt s'engage à suivre une démarche d'éducation budgétaire avec l'ACEF.

Les prêts du Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS)

Le Fonds de dépannage Rive-Sud est un support pour aider les gens en situation d'urgence (logement, électricité, chauffage, etc.). Il fournit une aide financière aux personnes vivant des situations particulières, temporaires ou de transition, par exemple un déménagement, une séparation, une attente de chèque, ou victimes d'événements banaux (bris du réfrigérateur, etc.). Les prêts sont sans intérêts, limités à **500 \$**, et remboursables sur 20 mois maximum. Par rapport au prêt de solidarité, ce sont les montants et la capacité de remboursement qui sont moindres, bien qu'un remboursement soit exigé. À la différence du prêt de solidarité coopérative, la personne n'a pas à devenir membre de la Caisse, et le territoire couvert est celui de la Rive-Sud (MRC de Bellechasse, Chutes-de-la-Chaudière et Desjardins). Les bénéficiaires

s'engagent à suivre un démarche d'éducation budgétaire auprès de l'ACEF si leur prêt est supérieur à 250 \$. Selon le **premier bilan**, de mai à novembre 2001, 27 prêts ont été accordés par le FDRS (sur 42 demandes, soit 64%). La majorité des prêts (52%) provient de la MRC de Desjardins, 38% provient de celle de Chutes-de-la-Chaudière. Les autres demandes ont été soit refusées (prêt ne permettant pas de solutionner les problème, refus d'aller en consultation budgétaire, référence à un autre organisme pouvant mieux répondre au besoin), soit abandonnées (demandeur trouvant une autre solution, consultation budgétaire permettant de solutionner le problème autrement), soit elles sont en cours de traitement. L'aide a été demandée principalement par des personnes seules (45,2%) et des familles monoparentales (21,4%). La majorité des demandeurs tire ses revenus de l'aide sociale (57%), de l'assurance-emploi (16,7%) ou bien d'un emploi (14,3%). Plus de 50% des demandes sont faites pour des dépenses de services publics, électricité et téléphone (28,8%) et de logement (23,1%). Ensuite viennent les dépenses de voiture (13,5%), l'attente d'un chèque (9,6%), les dépenses médicales (5,8%) et les dettes (3,8%). Enfin, viennent des raisons diverses (chacune 1,9% des demandes) : les taxes, les frais scolaires, la réparation d'électroménager, l'achat de meubles, les frais d'assurance-vie, de chauffage, le remboursement des prêteurs sur gages et celui des compagnies de finance. Les données font constater que les références sont principalement venues du Service d'entraide (59,6%) et de l'ACEF (35,7%).

Les produits de solidarité Desjardins

Ces nouveaux produits de Desjardins, produits de micro-crédit, ont pour but de permettre à des personnes de faire l'acquisition ou le paiement de biens et services essentiels (loyer, chauffage, téléphone, etc.) ou de traverser une période difficile. La consolidation des dettes peut aussi être possible si elle permet à l'emprunteur d'éviter le paiement d'intérêts excessifs ou les prêteurs sur gages. Les prêts de solidarité coopérative se font dans la limite de **2 500 \$**, au taux bancaire préférentiel au moment de l'emprunt, et avec un remboursement étalé sur un maximum de 36 mois. Le prêt concerne aussi les personnes n'ayant pas accès aux prêts conventionnels mais présentant une capacité de remboursement. Ce produit implique aussi d'être sociétaire de la Caisse (ou de le devenir). La démarche d'éducation budgétaire avec l'ACEF est obligatoire. Afin d'inciter à l'habitude de l'épargne, il existe une **bonification** du prêt, ce qui revient à un taux sans intérêt. Si le prêt est totalement remboursé et sans retard, et si le sociétaire maintient, à la fermeture du prêt, le même montant de versement mais cette fois dans un compte d'épargne, la Caisse lui rembourse les intérêts versés.

Le rapport aux usagers : utilité des services et place des usagers

Les services financiers de micro-crédit de solidarité offerts permettent à des personnes de **s'en sortir** alors qu'elles n'ont pas d'autre recours. La consultation budgétaire peut aussi avoir un impact sur les consommateurs en les aidant à mieux gérer leur budget, la bonification des prêts peut leur inculquer l'habitude de l'**épargne** et constituer un premier pas vers davantage de sécurité financière. Le fait d'entrer dans une **institution financière** comme Desjardins est très important pour des personnes en marge du marché financier, et les aide à retrouver une reconnaissance et une dignité sociale.

Le consommateur, quant à lui, est tenu de s'engager à rembourser son emprunt, à demander de l'aide auprès de l'ACEF ou de la personne ressource s'il a de la difficulté à rembourser, à faire preuve d'honnêteté et à être conscient qu'il bénéficie d'un fonds collectif dont la continuité dépend en grande partie du respect des remboursements. Cet **engagement** est **moral**, et les partenaires s'attendent à avoir des pertes sur prêts dans certains cas.

L'organisation du travail

L'accord entre les deux partenaires, la Caisse et l'ACEF, en implique un troisième, le FDRS.

Le **Fonds de dépannage Rive-Sud** attribue les prêts de son fonds. Ce fonds est désormais incorporé en OBNL, il acquiert un **statut juridique** qu'il n'avait pas à ce jour. Il obtient aussi une ligne téléphonique. Il compte beaucoup sur le travail de la personne ressource, rémunérée par l'ACEF avec l'aide financière de la Caisse. Au sein du FDRS, un **comité d'attribution** réunit la personne ressource, deux représentants de la Caisse et un représentant de chacun des trois organismes administrant le Fonds (ACEF, Conseil régional de pastorale, Service d'entraide). Ce comité analyse les demandes jugées recevables et décide d'octroyer des prêts ou non. La Caisse a choisi de faire siéger les mêmes personnes pour la représenter aux deux comités. Selon une personne de l'ACEF, la présence de la Caisse au comité d'attribution des prêts du FDRS « donne un point de vue différent, l'analyse ne se fait pas de la même façon, elle amène un point de vue que les autres participants n'ont pas, ce qui est vu comme un plus ».

La **Caisse** se charge de l'octroi et de la gestion des prêts de solidarité Desjardins, elle en assure la promotion et fait des rapports d'étape au comité de suivi, le comité qui a mis en place le dispositif. Elle s'engage par ailleurs à être représentée par deux personnes au comité d'attribution du FDRS. La Caisse offre aussi de faire l'encaissement et le décaissement des prêts du FDRS. Elle fera de la promotion pour l'intervention budgétaire et les formations au budget offertes par l'ACEF, tant auprès de son personnel, de ses sociétaires, que de ses partenaires du milieu. Les employés, surtout les conseillers, vont jouer un rôle dans l'accueil des personnes, leur orientations vers les produits de solidarité et les services de l'ACEF.

La **Fédération** des caisses Desjardins intervient elle pour la publicité et, au niveau informatique, pour créer un nouveau code de produit permettant la gestion des prêts. Elle alimente le fonds d'aide au développement du milieu de la Caisse, grâce aux récents Fonds régionaux d'entraide Desjardins. En plus des outils développés localement, la Fédération des caisses Desjardins en développe aussi qu'elle met à la disposition du milieu.

L'**ACEF** est chargée de l'éducation coopérative, des consultations budgétaires, des suivis auprès des consommateurs bénéficiaires des prêts (recouvrement). Elle conçoit les outils de travail : grille de réception des demandes, grille d'analyse, grille d'octroi, rapports d'intervention, contrat de prêts, relevé de transaction et grille de suivi des dossiers. Ces outils sont partagés avec le FDRS, auquel elle réfère des gens. Par rapport à la Caisse et au FDRS, elle doit accepter en consultation budgétaire les personnes qui lui sont référées, et fournir des rapports d'intervention budgétaire. L'ACEF assure la liaison entre les partenaires, forme et encadre la nouvelle embauchée, qu'elle appelle la « personne ressource » pour ce projet. Avec la participation du Gouvernement du Québec, l'ACEF reçoit des financements pour l'embauche d'un conseiller budgétaire supplémentaire. Ce sont donc deux employés que l'ACEF peut embaucher grâce au partenariat.

La **personne ressource** est centrale dans le système des prêts de solidarité. Elle travaille en même temps pour l'ACEF et pour le FDRS. Pour l'ACEF elle effectue des consultations budgétaires, sauf pour les personnes bénéficiaires du FDRS, afin d'éviter que n'intervienne sa subjectivité et que le rôle de prêteur et de conseiller soient en conflit ou gênent le bénéficiaire. Elle accueille les demandes, évalue leur recevabilité, fait les rappels pour les remboursements en souffrance. Pour le FDRS, elle constitue la personne clé, les autres étant des bénévoles, donc éventuellement moins

disponibles. Elle prend les appels, évalue la recevabilité des dossiers, prépare les dossiers, effectue les références. Les décisions sont ensuite prises par un comité d'attribution. Elle est aussi chargée de la promotion du FDRS auprès des autres organismes du milieu. Elle effectue enfin des rapports d'étape pour le suivi des comptes. Pour toute demande de plus de 250 \$, elle recommande la personne à l'ACEF pour une consultation budgétaire. Afin de bien distinguer ses fonctions à l'ACEF et au FDRS, elle a une ligne téléphonique propre pour le Fonds.

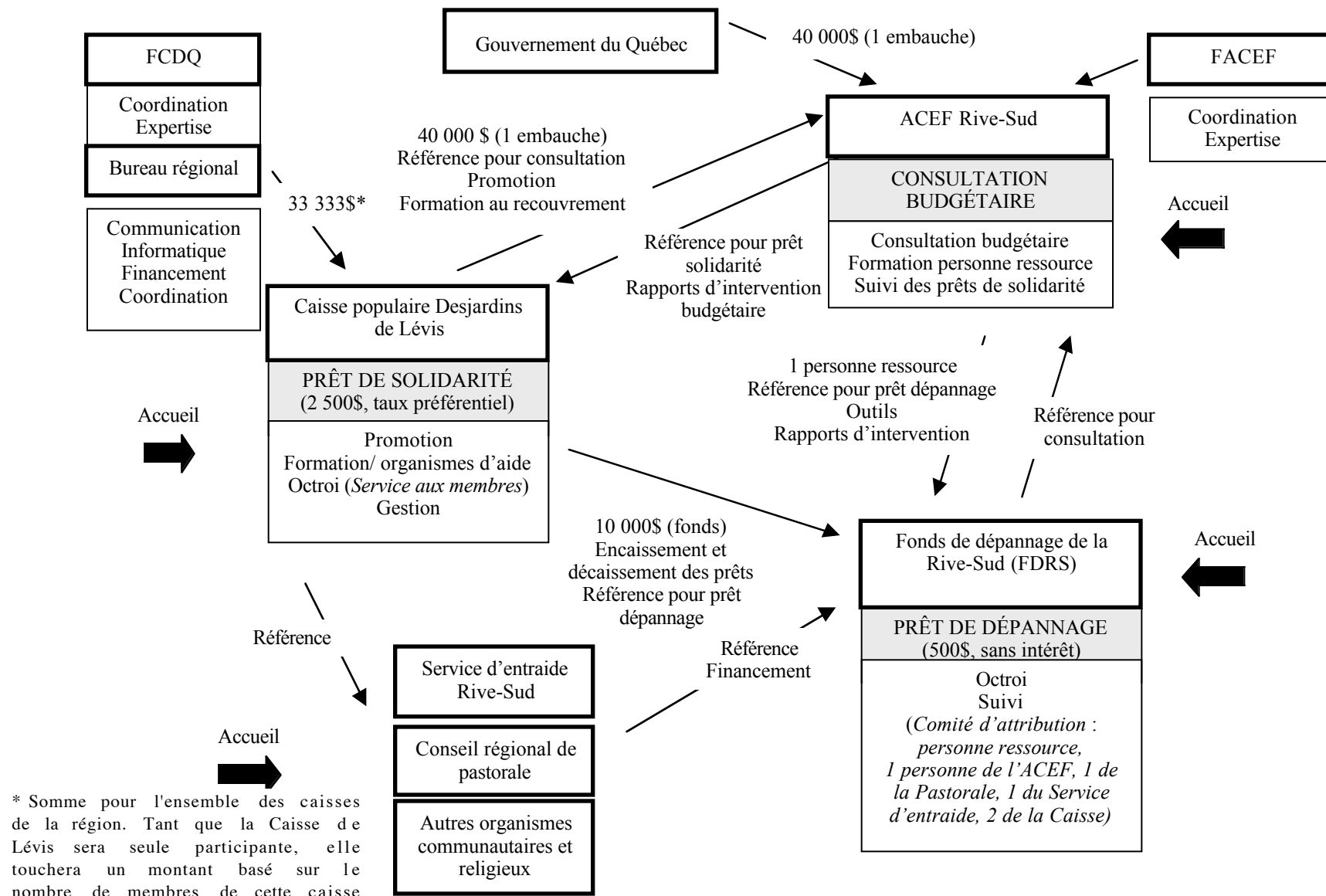
Les partenaires prévoient à ce jour des **formations** pour les conseillers de la Caisse, pour les familiariser avec le nouveau produit de solidarité, ainsi qu'avec les organismes d'aide aux personnes existant sur le territoire, afin de référer les membres qui en auraient besoin. En ce qui concerne la personne ressource travaillant pour l'ACEF et le FDRS, la Caisse lui offre une formation en recouvrement, qui fait actuellement défaut aux compétences du fonds. Sa formation en consultation budgétaire est assurée par l'ACEF.

Les données financières

La **Caisse** engage 50 000 \$ dans le partenariat : **40 000 \$** pour l'**embauche** d'une permanente à l'ACEF, et **10 000 \$** pour alimenter le **Fonds de dépannage Rive-Sud**. Ces sommes seront versées pendant trois ans. Elles font quasiment doubler le montant du FDRS, jusqu'alors doté de 10 000 à 12 000 \$, provenant de subventions pas forcément renouvelables. Toutefois le fonds continue ses sollicitations financières pour des dons et subventions diverses. Le fonds d'aide au développement du milieu récemment créé est alimenté par la **Fédération**, qui vient de mettre 500 000 \$ dans le projet des produits de solidarité, soit **33 333 \$ par région**. Étant donné sa bonne situation financière et le fait que les discussions ont commencé assez tôt, la Caisse n'y a pas eu recours au début du partenariat, mais va utiliser cette somme pour continuer le projet dans les trois ans à venir. La somme de 33 333 \$ est pour l'ensemble des caisses de cette vice-présidence régionale. Tant que la Caisse de Lévis sera seule participante à ce projet, le montant alloué par la Fédération sera basé sur le nombre de membres de cette caisse par rapport à l'ensemble des membres de la région. À cela s'est ajoutée une somme octroyée par le **Gouvernement** du Québec, prise sur le Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail. Ce fonds donne plus de 274 000 \$ aux sept organismes d'aide aux consommateurs ayant un partenariat avec Desjardins, soit environ **40 000 \$** par association, pour la création d'un **poste** de travail supplémentaire à l'ACEF. Le projet est opérationnel depuis le mois de juin et a déjà

donné lieu à quelques prêts. Les premières données concernant le FDRS montrent un taux de remboursement de **42%**, l'objectif étant de 50%. La majorité des demandes (64,3%) concernent des montants entre 250 \$ et 500 \$.

Schéma 15 : Partenariat entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud - Dimension organisationnelle



4.4. Bilan et perspectives

Le dispositif n'en est qu'à ses débuts, il n'y a pour l'instant que peu de bénéficiaires. Les discussions ont bien avancé, la phase opérationnelle débute, et les partenaires se disent confiants et sereins. Le lien de **confiance** se renforce au fil des réunions et des marques d'ouverture.

La **Caisse** bénéficie de la compétence en éducation budgétaire de l'ACEF. Elle apporte son expertise d'institution financière et ses moyens. Son prochain défi important est celui de la médiatisation de l'accord, commencée au niveau du Mouvement, allant de paire avec l'extension du système à d'autres caisses de la Rive-Sud, dont aucune à ce jour n'est engagée dans un partenariat de ce type. Les projets de fusion avec d'autres caisses pourraient également avoir une influence sur l'extension du dispositif.

Pour l'ACEF, le partenariat signifie davantage de professionnalisation, de stabilité financière avec un financement récurrent d'une partie de son fonctionnement, davantage de visibilité aussi. Elle vise notamment à élargir ses ententes à d'autres partenaires, et obtenir une reconnaissance financière du côté des pouvoirs publics. En cela, la subvention du gouvernement représente une avancée pour l'ACEF.

Quand au **Fonds de dépannage de la Rive-Sud**, il se structure, bien que son fonctionnement soit très dépendant d'une personne qui travaille également pour l'ACEF. Depuis l'arrivée de la personne-ressource, le taux de remboursement est passé de 35% à 42% et ce, sans effectuer de procédure de recouvrement. En janvier, le FDRS veut faire davantage de recouvrement, ce qui devrait améliorer le taux encore plus.

Lors de nos entrevues, les partenaires se préparaient à la médiatisation de l'accord, qui a commencé à l'automne. Ils envisageaient d'appeler **d'autres partenaires** à se joindre à leur démarche, notamment des entreprises (comme Hydro-Québec) et le gouvernement. C'est chose faite avec l'annonce de la participation du Gouvernement provincial.

Conclusion

La Caisse populaire Desjardins de Lévis continue de se distinguer des banques par son lien avec ses membres (les ristournes, les membres-propriétaires), mais la coopérative est de plus en plus soumise à la compétition du marché, et les responsables de la Caisse désirent affirmer sa différence coopérative par rapport aux banques, notamment via les liens avec le milieu.

La Caisse se considère très liée à son milieu, dont elle est responsable et dépendante. Elle cherche à soutenir le maximum de d'initiatives communautaires, dans les secteurs les plus variés. Elle s'engage dans des actions qui ont des retombées pour le plus grand nombre de membres possible. En privilégiant les liens avec son territoire, la Caisse recherche moins une grande visibilité, que la présence dans les réseaux locaux, qui sont bénéfiques pour ses affaires. La Caisse s'implique par des moyens traditionnels, comme les dons et commandites, par des voies plus proches de ses origines, comme les caisses scolaires, l'intercoopération, la représentation, et par des voies novatrices, dans le cadre du partenariat avec l'ACEF Rive-Sud.

Face aux personnes exclues des services de crédit, personnes pour lesquelles la Caisse a été fondée en 1900, la Caisse reconnaît qu'elle ne dispose plus des services et compétences nécessaires. Toutefois, en s'associant avec l'ACEF, la Caisse revient à ses origines. Elle remplit sa mission d'une manière différente. En même temps, elle permet à des organisations plus récentes et moins viables, l'ACEF Rive-Sud et le Fonds de dépannage de la Rive-Sud, de se pérenniser. Le soutien de la nouvelle Fédération unique, la création des fonds d'aide au développement du milieu, sont autant de signes laissant bien augurer de l'engagement de tout le Mouvement des caisses Desjardins dans ce type de partenariat contre l'exclusion financière.

CHAPITRE VI

INTERPRETATION DES RESULTATS

1. Cas n° 1 : Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et ADIE Île-de-France

Nous avons fait la proposition que le partenariat de micro-crédit solidaire entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF constituait une innovation sociale, et voulions le vérifier aux niveaux des acteurs sociaux, institutionnel et organisationnel.

L'innovation sociale implique des acteurs collectifs et des réseaux. Au plan des acteurs sociaux, le partenariat repose bien sur des acteurs clés collectifs et des réseaux, faisant intervenir l'État, la Caisse, qui est une coopérative, donc entreprise collective (ou entreprise et association) ainsi que son réseau dans le Groupe et l'ADIE, une association, ainsi que son réseau de prescripteurs, soit des organismes publics et associatifs, de même que les réseaux de créateurs dont elle a soutenu la mise en place (« cercles de créateurs » au sein de l'ADIE, Association nationale de créateurs et de repreneurs d'entreprises, site internet à la disposition des micro-entrepreneurs).

L'innovation sociale telle que nous l'avons décrite porte un projet de société qui veut répondre à un besoin social non satisfait par le marché, un projet d'insertion et d'émancipation par rapport au marché (Vienney). Le partenariat vise explicitement à répondre à des situations auxquelles le marché n'offre pas de solution, en offrant des petits prêts pour des projets de création d'entreprise, soit du micro-crédit, une activité non rentable sur le marché. Les partenaires semblent partager un projet de société où il

est possible de (re)trouver une place, non par l'assistance, mais par l'aide à la création d'entreprise. L'innovation sociale se caractérise aussi par la réorganisation des activités nécessaires et délaissées par les acteurs exclus (Vienney). Contrairement à ce qu'on pourrait penser couramment, ce ne sont pas les personnes demandeuses de micro-crédit qui se regroupent directement, mais plutôt des organisations (la Caisse et l'ADIE), dirigées par des personnes ayant fait des études, ayant des responsabilités, qui décident de leur proposer ce service. Toutefois, il est illusoire de penser que les élites ne jouent pas un rôle déterminant dans la formation des organisations d'économie sociale. Elles l'ont fait pour les caisses d'épargne, comme le confirme le récit des origines et, de plus en plus, la littérature sur les caisses, et elles le font aujourd'hui pour l'émergence du partenariat de micro-crédit.

Dans l'innovation sociale, nous avons caractérisé les logiques et modes de raisonnement des acteurs de deux manières : d'une part il y a une reconnaissance de la diversité des logiques, d'autre part, une priorité à l'utilité de l'activité sur sa rentabilité (Vienney). Les partenaires sont parvenus à un accord, tout en reconnaissant que chacun a sa mission et sa logique propre. La logique marchande de la Caisse, en tant qu'entreprise qui cherche sa rentabilité et surtout professionnelle, en tant que banque, n'est pas niée, de même que la logique plus associative et solidaire de l'ADIE, qui vise une population marginalisée. Des désaccords sur le fond existent et ne sont pas niés. Mais l'ouverture à travailler ensemble est manifeste et le stade des préjugés semble dépassé, comme le rappelait un responsable de l'ADIE qui se souvenait du début des partenariats : « on se disait qu'ils (les banquiers) ne nous comprendraient pas, qu'ils ne nous aideraient pas. Mais cette révolution est passée pour nous, c'est une erreur de jeunesse. » De même, à la Caisse, on reconnaît volontiers que le comité de crédit conjoint « est très différent d'un comité bancaire (...) mais l'essentiel est qu'on se comprenne ». On comprend que les partenaires ont été capables de reconnaître leurs différences fondamentales, mais ont travaillé, et travaillent encore, à en faire émerger une entente constructive. Dans cette entente, bien que le remboursement des prêts soit une priorité, il est évident que les partenaires font prévaloir l'utilité de l'activité de micro-crédit sur la rentabilité des prêts car en termes de rentabilité ce segment n'est pas rentable au sens des normes bancaires.

Au niveau institutionnel, de quelle manière le partenariat innove-t-il ?

L'innovation sociale prend avant tout forme autour d'arrangements institutionnels originaux, dans lesquels l'État est un partenaire et les marchés sont des débouchés canalisés au service du bien commun. Le compromis innovant institué par les acteurs sociaux nous semble être en substance le suivant : la Caisse accepte de faire des prêts risqués, non rentables, de manière restreinte en nombre d'agences et en volume, de son côté, l'ADIE accepte de renforcer son efficacité bancaire et de faire l'accompagnement que la Caisse ne peut faire. La Caisse et l'ADIE s'entendent donc pour encourager l'insertion par le développement de l'activité économique, le bien commun, ici l'insertion, n'est pas défini par l'État seul, bien qu'il ait un fort rôle d'incitation en adoptant la loi de coopérativisation des caisses d'épargne, qui leur impose de lutter contre les exclusions, dont l'exclusion bancaire. Le marché est présent bien entendu, en tant que débouché pour les entreprises créées, en outre entreprises capitalistes, donc l'état et le fonctionnement du marché sont déterminants, mais le marché est utilisé par les créateurs pour passer d'une situation d'exclusion à une situation d'entrepreneur indépendant, donc on peut considérer qu'il est canalisé au service du bien commun.

Dans un partenariat innovant socialement, on trouve une diversité de modèles de partenariats, des acteurs égaux et autonomes construisant collectivement le bien commun, une gouvernance par associations et réseaux avec des engagements fondés sur la confiance et la réciprocité. La convention de partenariat instaure une relation contractuelle et souple. Au sein d'une convention nationale, le partenariat s'inscrit dans une convention régionale, qui a déjà évolué grâce à des avenants. Le dispositif laisse donc de la place aux ajustements, et le cadre, s'il est relativement formel, permet une diversité des partenariats selon les régions. Au plan de la gouvernance, les partenaires ont mis en place le partenariat par négociation. Toutefois chaque partenaire reste autonome, l'ADIE pouvant prêter sur ses fonds propres en cas de refus de la Caisse, la Caisse ayant un droit de veto sur les prêts qu'elle accorde. La confiance est dite établie, mais elle reste une question de personnes avant tout. La Caisse reconnaît que les chargés de mission de l'ADIE sont de plus en plus professionnels, l'ADIE reconnaît l'ouverture de la Caisse. Les deux ont des échanges fréquents et informels.

L'innovation sociale doit en principe favoriser l'inclusion de trois catégories de personnes qui généralement ont moins accès au pouvoir : les producteurs, les usagers

et les femmes. On constate un rôle important des femmes dans le partenariat, notamment au poste clé de la gestionnaire de la clientèle professionnelle à la Caisse, et des chargées de mission de l'ADIE, toutefois, ce rôle est surtout organisationnel. Au plan institutionnel, ce sont des hommes qui ont mené les négociations de l'accord, mais on peut souligner que l'initiative de contacter la Caisse a été prise par la présidente de l'ADIE. Les producteurs bénévoles de l'ADIE sont inclus en tant que membres de l'association, ils peuvent intervenir dans le fonctionnement démocratique de l'ADIE en s'exprimant lors des assemblées générales. Toutefois les salariés ne semblent pas autant inclus, l'ADIE étant une association relativement centralisée. À la Caisse, les producteurs salariés peuvent être associés au pouvoir de gestion, s'ils choisissent de devenir sociétaires, voire s'ils sont élus au conseil d'orientation et de surveillance. L'inclusion des usagers se fait à l'ADIE, les créateurs devenant membres associés de cette association de services mais en même temps de défense de leurs droits, et éventuellement à la Caisse, si les créateurs décident de devenir sociétaires. Mais peu de créateurs restent à la Caisse à la fin de leur prêt et aucun à notre connaissance n'est sociétaire de la Caisse. Dans les deux cas, une personne a une voix. Mais bien sûr, tout dépend des conditions dans lesquelles s'exerce la démocratie, au sein de la caisse d'épargne, institution devenue coopérative sans avoir une tradition de dialogue coopératif, de même qu'à l'ADIE, assez centralisée étant donné qu'elle est une association nationale avec des délégations et non pas une fédération d'associations locales.

Ceci constitue le premier élément du rapport de réciprocité entre les associés et l'entreprise tels que définis par C. Vienne, soit l'égalité (égalité au sein de l'association) Quant au rapport d'activités, il est présent entre les créateurs et les organisations, puisque les créateurs ont besoin de services bancaires et d'accompagnement pour leur activité, la création de petites entreprises. Il n'y a pas de redistribution individuelle des résultats non ré-investis tant à la Caisse (qui, bien que coopérative, ne verse pas de ristournes à ses membres) qu'à l'ADIE (association à but non lucratif), donc la question de la proportionnalité ne se pose pas. Enfin, les revenus d'intérêts provenant des prêts vont à la Caisse (mais le dispositif est déficitaire) et ne sont donc pas accaparés par des acteurs extérieurs. La propriété des résultats ré-investis est collective et durable dans la mesure où les réserves de la Caisse comme celles de l'ADIE sont détenues collectivement et inaliénables : comme association, l'ADIE quand elle a des excédents, les verse dans ses réserves; la Caisse, comme

coopérative, quand elle a des excédents, bien sûr alimente ses réserves mais les excédents non réinvestis sont versés à la collectivité au titre des missions d'intérêt général conférées par la loi de 1999.

Au niveau organisationnel, on peut constater une innovation sociale sur plusieurs points.

L'innovation sociale se traduit par des objectifs explicites d'insertion et d'émancipation (Vienney). Le partenariat permet à ces personnes de s'émanciper en devenant entrepreneur, en créant leur propre source de revenu et leur situation sociale, sans les mettre dans une position dégradante d'assistanat. En effet, les créateurs ne sont pas considérés « comme des cas sociaux » mais comme « des individus qui ont eu des moments difficiles » et qui ont réagi. « On leur tend la main », on leur offre une aide à condition qu'ils viennent la chercher et qu'il s'engagent dans une relation d'affaire, ce qui est marqué par le fait que les créateurs sont considérés comme des clients, que le prêt n'est pas gratuit, et que le recouvrement est une priorité. On remarque aussi la dimension pédagogique de la relation, que ce soit avec l'ADIE ou avec l'agence de la Caisse, qui peut contribuer à l'émancipation des créateurs, en leur apprenant depuis comment fonctionne une banque jusqu'à comment gérer leur entreprise. Presque trois-quarts des entreprises créées vivent encore au bout de deux ans, mais ce constat doit être nuancé par le fait que peu de créateurs restent membres de la Caisse à la fin de leur prêt et que l'accès aux autres services bancaires est variable selon les agences. On peut tout de même dire que le partenariat favorise une insertion économique et sociale des créateurs : insertion sur le marché, accès à une institution financière, accès à des réseaux, par exemple les « cercles de créateurs ».

L'innovation sociale implique une offre de produits ou services, nécessaires à certaines personnes exclues du marché mais délaissés par le marché (Vienney). On peut parler ici d'une innovation sociale dans la mesure où le partenariat offre des services financiers et d'accompagnement qui insèrent dans le marché, par la création d'emploi, et s'adresse à une clientèle cible en marge, une population qui n'a pas accès au crédit traditionnel, qui a souvent eu des accidents de paiement, est parfois inscrite aux fichiers des interdits bancaires. Le micro-crédit est effectivement une activité qui leur est nécessaire et non disponible, délaissée par le marché parce qu'elle n'est pas rentable, mais réorganisable sous forme d'entreprise.

L'innovation sociale doit en principe favoriser l'inclusion organisationnelle de l'utilisateur, c'est-à-dire la participation de l'utilisateur à l'organisation de la co-production du service. C'est le cas ici, avec une relation très personnalisée, surtout à l'ADIE, dont c'est le métier (les chargés de mission échangent et discutent régulièrement avec les créateurs : rencontres avec le créateur, son entourage, visite du local professionnel, montage d'un plan de financement), mais aussi à la Caisse, où cela est plus difficile, mais où les responsables des agences prennent le temps de s'occuper personnellement des créateurs. Cependant, pour avoir une innovation sociale, il faudrait par exemple que des créateurs seuls ou en cercles de créateurs, se prononcent sur « l'organisation » de la relation entre chargée de mission et créateur, sur le processus, la démarche, les outils, etc.

Au plan de l'organisation du travail, l'organisation innovante favorise la démocratie et laisse une large place à la polyvalence, la formation, la participation et l'autonomie des producteurs. On constate, malgré le veto détenu par deux de ses membres, que le comité d'engagement conjoint (qui décide de l'attribution des prêts) est un lieu de discussion et d'échanges. On constate aussi une certaine autonomie des chargés de mission, dont la parole est déterminante pour décider de l'attribution des prêts. La polyvalence n'apparaît pas spécialement comme un trait caractéristique de l'organisation du travail, chacun ayant bien ses compétences et ses clients. L'innovation réside selon nous principalement dans la collaboration entre deux organisations fort différentes, le partage égalitaire de la décision (un membre de chaque organisation ayant un veto) et l'apprentissage à travailler ensemble. D'une part, la responsable de la Caisse dit, tout en retenant les mêmes critères d'analyse que pour un comité bancaire classique, penser à la « situation globale » d'une personne en examinant son cas et d'autre part, les chargés de mission de l'ADIE ont appris à avoir davantage de rigueur et de professionnalisme. Cet apprentissage est en voie d'être renforcé par une formation offerte par la Caisse aux chargés de mission ADIE sur les techniques d'entretien bancaire.

L'organisation innovante socialement valorise ses bénévoles, ce qui est le cas dans ce partenariat. Les bénévoles de l'ADIE interviennent à plusieurs stades dans le partenariat, non seulement dans l'accompagnement et l'aide ponctuelle aux créateurs, mais aussi lors du moment crucial de l'attribution des prêts, puisque le président du comité de crédit conjoint, qui détient le droit de veto, est bénévole. Par ailleurs,

l'intégration des bénévoles à l'ADIE a fait l'objet d'une attention particulière et s'est concrétisée par la création d'un parcours d'accueil. Il est en outre en projet d'inciter le personnel de la Caisse à s'engager bénévolement dans le partenariat.

L'innovation sociale se traduit financièrement par l'hybridation des ressources mobilisées, courante en économie solidaire. Le bénévolat, de même que les formations dispensées par la Caisse (en projet), constituent des ressources non monétaires importantes pour le partenariat, qui combine en outre des ressources marchandes provenant de la Caisse (pour les prêts) et des créateurs (remboursement du taux d'intérêt, contribution au fonds de garantie de l'ADIE) ainsi que des ressources monétaires et non marchandes (subventions à destination de l'ADIE, notamment par la Caisse au titre des PELS, mais aussi et principalement des pouvoirs publics, dont les subventions assurent le fonctionnement de l'ADIE).

Enfin, l'innovation sociale ne serait pas complète sans la diffusion, la généralisation de l'expérimentation, et nous constatons que la diffusion des partenariats de micro-crédit est en cours au sein des caisses d'épargne.

À l'issue de cette analyse, nous pouvons donc conclure que le partenariat entre la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF représente une innovation sociale intéressante sur le plan des acteurs sociaux, des institutions et de l'organisation. Cette innovation sociale réside dans certains aspects clés : la réponse à un besoin délaissé par le marché, la priorité de l'utilité sur la rentabilité, un projet servi par des objectifs d'insertion et d'émancipation, une gouvernance et une organisation démocratiques, qui incluent les producteurs (y compris les bénévoles et les femmes) et co-produisent les services avec les usagers, une hybridation des ressources et une généralisation des innovations. Toutefois, rappelons que nous parlons ici du partenariat, et non de la Caisse dans son ensemble.

2. Cas n° 2 : Caisse populaire Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud

Comme dans le cas français, nous prétendons dans la proposition de recherche que le partenariat de micro-crédit entre la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'ACEF Rive-Sud est une expérience innovante socialement. Comme précédemment, nous allons examiner les niveaux des acteurs sociaux, institutionnel et organisationnel pour voir en quoi ce partenariat innove.

Au niveau des acteurs sociaux, l'innovation sociale, rappelons-le, se caractérise par des acteurs collectifs reconnaissant la diversité des acteurs et des logiques. Ces acteurs se regroupent pour prendre en charge des activités délaissées, portent un projet d'adaptation et d'émancipation par rapport au capitalisme, et privilégient l'utilité de l'activité sur sa rentabilité (Vienney).

On constate une place clé des acteurs collectifs et des réseaux. On peut situer la Caisse (coopérative, donc à la fois association et entreprise) et son réseau dans le Mouvement Desjardins du côté associatif mais surtout du côté de l'entreprise et du marché. Du côté de l'économie plus jeune, plus associative, on trouve l'ACEF, coopérative à fins sociales, porteuse de revendications sur l'aide aux consommateurs, et son réseau d'ACEF (celles affiliées à la FACEF) et des organismes communautaires qui la soutiennent. Enfin, l'État est présent, dans le cadre de la politique de lutte contre la pauvreté.

Le partenariat porte bien un projet d'adaptation au capitalisme (Vienney), avec ce qu'il génère comme exclusion. Les ACEF, depuis leur création, veulent aider les personnes, face à la société de consommation, à être des consommateurs éclairés et critiques, qui puissent se prendre en charge. Ceci était un des buts des caisses Desjardins, dont elles reconnaissent qu'elles ne peuvent plus, ne savent plus le faire. Les deux partenaires mettent donc beaucoup l'accent sur l'éducation budgétaire, l'apprentissage de la gestion et la responsabilité des bénéficiaires. Rappelons que les ACEF comme les caisses sont toutes deux des coopératives et que le *self help* est un principe fondateur des coopératives. Comme dans le cas précédent, le partenariat ne se veut pas une œuvre de charité. La vision sous-jacente est celle d'une société dans laquelle chacun

peut être aidé mais doit aussi s'aider soi-même, soit solidarité et responsabilité, dans laquelle l'éducation est une des solutions à la pauvreté. Comme dans le cas précédent, le partenariat prend en charge une activité délaissée par le marché (le micro-crédit) et ce ne sont pas les acteurs ayant besoin de ce service qui se regroupent, mais des organisations déjà constituées, avec des personnes ayant fait des études, qui prennent l'initiative. Ceci ne surprend pas quand on connaît le rôle des élites et notables locaux, lors de la création des caisses Desjardins, notamment des curés, et on n'est pas étonné de constater qu'avant le partenariat, des prêts de dépannage ont été initiés par l'ACEF et notamment un partenaire chrétien (Conseil régional de pastorale).

Ce projet commun n'empêche pas les partenaires de reconnaître la diversité des logiques qui les animent et de dépasser ces différences. C'est pourquoi, par exemple, la Caisse et l'ACEF collaborent malgré des tensions dans l'histoire entre les Mouvements des caisses et des ACEF. La reconnaissance que le partenariat n'ôte en rien le droit de critique de l'ACEF est également un signe de cette reconnaissance des différences. Enfin, comme l'implique l'innovation sociale, aucun des partenaires ne semble privilégier le profit financier de cette expérience sur son utilité. Bien qu'ils tiennent aux remboursements des prêts, c'est davantage comme preuve de l'engagement des bénéficiaires, de leur responsabilité, et non dans le but de faire des prêts rentables. L'élément principal pris en compte est la difficulté financière de la personne, sa situation. Toutefois, étant donné l'existence de deux systèmes de prêts différents (à la Caisse et au Fonds de dépannage Rive-Sud (FDRS)) la vigilance s'impose pour que celui du FDRS, dont les critères sont moins exigeants, ne devienne pas une œuvre d'aide unilatérale et pour que les bénéficiaires apprennent à s'aider eux-mêmes.

Au niveau institutionnel, l'innovation sociale réside en principe, comme nous l'avons déjà mentionné, dans des arrangements originaux, des compromis innovants entre des partenaires (notamment un État partenaire et un marché canalisé) qui construisent collectivement le bien commun, dans une entente souple, avec une diversité de modèles de partenariats, dans une gouvernance démocratique, préservant l'égalité et l'autonomie des partenaires, incluant les producteurs et usagers (notamment les bénévoles et les femmes) et fondée sur la confiance et la réciprocité, enfin dans un rapport de réciprocité (Vienney) entre les usagers et l'organisation.

Les rapports entre ces partenaires aboutissent à un compromis, qui s'incarne dans l'institution d'un partenariat. Ici l'essence du compromis nous semble la suivante : la Caisse accepte d'aider financièrement l'ACEF et de faire des prêts en dehors des normes bancaires, l'ACEF se charge de l'éducation budgétaire, le gouvernement apporte un soutien financier. Dans ce cas, les marchés peuvent être vus comme débouchés dans la mesure où les petits prêts accordés servent à effectuer des dépenses marchandes. Mais les prêts sont utilisés pour des dépenses de consommation, et non de création d'emploi comme dans le cas précédent, donc les marchés ne sont pas nécessairement canalisés au service du bien commun. Toutefois, les bénéficiaires des prêts sont susceptibles de bénéficier du fonctionnement du marché en prolongeant leurs remboursements par des versements en épargne, ce qui bonifie leur prêt (remboursement des intérêts) et en s'insérant dans une institution financière. L'État, par contre, intervient, conformément à notre cadre d'analyse, comme un partenaire, au même titre que les autres, sans rôle prépondérant. Les partenaires ont en outre la perspective d'élargir encore les partenariats, en appelant d'autres à se joindre à eux, spécialement Bell Canada et Hydro Québec (qui a déjà une expérience partenariale avec des ACEF), entreprises auprès desquelles les personnes en difficulté financière ont souvent des dettes ou factures en retard, respectivement de téléphone et d'électricité (ces factures constituent ensemble la première raison pour laquelle des personnes font une demande de prêt au Fonds de dépannage de la Rive-Sud). Dans une telle situation, chaque partenaire est appelé à se considérer comme partie prenante du problème de la pauvreté et à prendre ses responsabilités.

Le partenariat est très souple, il s'agit d'une expérimentation sur trois ans, qui laisse la place aux ajustements et à l'appréciation des situations individuelles. La situation locale est également prise en compte, ce dont témoigne le maintien du FDRS. Les expériences pilotes peuvent ainsi mener à des partenariats de différentes sortes et adaptés à la socio-économie locale. L'autonomie de l'ACEF est garantie par les propos des responsables de la Caisse et dans les faits, par la reconnaissance de son droit de critique, ainsi la Caisse n'achète pas le silence de l'ACEF. De même, l'ACEF tient à mettre en avant le fait qu'elle fonctionnait sans le financement de la Caisse auparavant, et qu'elle n'en est pas dépendante. On constate toutefois que le financement était un des soucis majeurs de l'ACEF. Il nous semble donc que l'autonomie de l'ACEF est un sujet délicat, plus qu'en France, où l'ADIE est habituée à fonctionner depuis huit ans avec des partenariats bancaires. Il faut aussi rappeler que

les ACEF ont une forte culture d'autonomie, que toutes ne sont pas favorables à un rapprochement avec les caisses, et que cette expérience est nouvelle au Québec. Ce sont d'ailleurs des responsables du Mouvement des caisses Desjardins et de la Caisse Desjardins de Lévis qui ont pris l'initiative du rapprochement avec les ACEF, ils se sont mis en position de demandeurs, par rapport à un savoir-faire (l'éducation budgétaire). On comprend mieux alors pourquoi la Caisse laisse le soin à l'ACEF de proposer les manières de fonctionner, pourquoi l'ACEF ne tient pas à être associée de trop près à la Caisse dans l'esprit des gens qui demandent des prêts. Les partenaires locaux, au sein du comité de suivi et de liaison (auquel participent le conseiller en communication et la directrice du service aux particuliers de la Caisse ainsi que trois personnes de l'ACEF) ont négocié pendant près de dix mois avant de mettre en place le partenariat. Au fil de ces réunions et des marques d'ouverture, s'est bâti un lien de confiance, manifesté aussi par le caractère informel des relations. Le caractère informel du partenariat est frappant, tant par la forme de simple accord du partenariat que par les contacts préexistants entre les partenaires notamment au niveau du service aux particuliers.

On peut assurément parler d'inclusion des femmes au sens où elles sont majoritairement présentes dans les discussions préparant les conditions et la mise en place du partenariat (quatre femmes sur les cinq personnes composant le comité de suivi). Par contre ce comité ne comprend pas de bénévoles. Mais les décisions du comité sont approuvées par les conseils d'administration des deux organisations, ce qui inclut d'une certaine manière les bénévoles dans le processus de décision. Les producteurs salariés sont très inclus dans la gestion de l'ACEF, organisation autogérée, mais ne le sont pas à la caisse, où ils ne sont pas représentés par des syndicats.

Quant au rapport de réciprocité entre les usagers et l'organisation (Vienney), on peut dire que les usagers, bénéficiaires des prêts, ne sont pas automatiquement des membres de l'ACEF, qui offre ses services à des membres et des non-membres indifféremment. Mais ils deviennent membres de la Caisse. Au sein des deux organisations, ils peuvent donc participer au fonctionnement démocratique selon la règle de l'égalité puisqu'une personne a une voix. Toutefois ceci ne concerne pas les bénéficiaires du FDRS et nous gardons en mémoire que la participation aux assemblées générales de la Caisse est très faible (4% à Lévis). Les usagers sont en rapport d'activités, de consommation avec la Caisse et l'ACEF. Les personnes toucheront des

ristournes de la part de la Caisse, mais pas de l'ACEF, qui n'en distribue pas, d'autant plus qu'elle recherche l'équilibre budgétaire et non à faire des surplus. Et les revenus issus du partenariat, soit les intérêts des prêts solidaires, vont à la Caisse (les prêts du FDRS sont à intérêt zéro) et ne sont donc pas accaparés par des partenaires extérieurs. Rappelons aussi que le capital de la Caisse et de l'ADIE sont inaliénables, donc la propriété des résultats ré-investis sera collective et durable.

Au niveau organisationnel, nous pouvons parler d'innovation sociale pour plusieurs raisons. Rappelons que l'innovation sociale au plan organisationnel, se manifeste par des objectifs d'insertion et d'émancipation, par la réorganisation sous forme d'entreprise d'activités nécessaires et délaissées, visant une population exclue (Vienney). L'innovation sociale implique également une organisation du travail favorisant la polyvalence, les formations, la participation et l'autonomie des travailleurs, sans oublier la valorisation des bénévoles, elle signifie également une co-production des services avec l'utilisateur, une hybridation des ressources et une généralisation des innovations.

Les services de micro-crédit solidaire correspondent bien à une activité nécessaire (Vienney). En effet, certaines personnes en ont besoin pour payer des dépenses essentielles (électricité, téléphone, logement, voiture, santé, etc.), pour lesquelles elles n'ont pas de revenus suffisants (57% des demandeurs de prêts au FDRS tirent leur revenu de l'aide sociale administrée par l'État), sans avoir accès au crédit sur le marché, selon les normes des institutions financières. Cette activité de micro-crédit est délaissée partiellement par le marché et réorganisable sous forme d'entreprise (Vienney), elle peut trouver une réponse chez les prêteurs sur gage, ce qui est une solution à très court terme, sans arranger la situation financière globale des personnes, puisqu'elle les endette jusqu'à des taux réels de 300 à 500 %. Les prêteurs sur gage sont comparables aux usuriers qu'Alphonse Desjardins voulait contrer en fondant la Caisse de Lévis.

Les partenaires se fixent des objectifs d'insertion (Vienney) dans la mesure où les bénéficiaires de prêts de solidarité de la Caisse sont insérés bancairement, trouvent une place dans une institution bancaire, et par-là même, dans la société. Les prêts leur permettent aussi de se sortir de situations financières délicates, donc de ne pas s'exclure socialement, mais sans pour autant les insérer sur le marché du travail. Il est

par contre évident que l'objectif d'émancipation (Vienney) est primordial, à travers l'éducation budgétaire dispensée par l'ACEF.

Du point de vue de l'organisation du travail, il faut distinguer les processus d'attribution des deux prêts : le prêt de dépannage du FDRS et le prêt de solidarité de la Caisse. Ce dernier est accordé selon des critères particuliers, mais il demeure un produit de la Caisse attribué selon les procédures classiques, c'est-à-dire une décision du conseiller aux particuliers avec avis de la directrice du service. L'octroi des prêts du FDRS se fait par contre dans un comité d'attribution, réunissant des personnes des trois organisations membres du fonds, auxquelles s'adjoignent deux personnes de la Caisse (le conseiller en communication et la directrice du service aux particuliers) et la personne ressource travaillant à la fois pour l'ACEF et le FDRS. Au moment de la collecte de données, toutes ces personnes ne s'étaient pas encore réunies, on peut supposer que la forme de comité est propice aux discussions, mais on ne peut dire dans ce travail comment s'y prennent les décisions entre les quatre partenaires. La présence de la Caisse est perçue comme offrant « un plus », « un point de vue différent ». Le partenariat prend en compte les formations nécessaires à cette expérience, tant à la Caisse qu'à l'ACEF : formations aux conseillers de la Caisse (au produit de solidarité, un produit nouveau, et aux organismes communautaires du territoire vers lesquels orienter les membres) et formations aux personnes recrutées à l'ACEF (en consultation budgétaire). Cependant, le recouvrement étant une technique bancaire qui fait défaut à l'ACEF et au FDRS, la Caisse forme la personne ressource de l'ACEF au recouvrement. Les bénévoles participent au partenariat en étant indispensables au fonctionnement de l'ACEF (travail administratif et intervention), au FDRS pour le comité d'attribution. Ils semblent particulièrement valorisés à l'ACEF, où ils reçoivent un accueil, une formation, où deux activités de reconnaissance se tiennent chaque année pour souligner l'appréciation du bénévolat.

La dimension éducative et pédagogique de la relation entre l'ACEF et les personnes aidées peut donner naissance à un service co-produit avec l'utilisateur. En effet, les conseillers budgétaires de l'ACEF sont habitués à recevoir des personnes en difficulté, à les écouter, les orienter éventuellement vers d'autres services en fonction de leurs besoins, à échanger avec elles, et les personnes sont tenues de s'engager à rembourser. À la Caisse, les conseillers ne peuvent prendre ce temps, mais doivent orienter les personnes vers les services de l'ACEF et autres services communautaires.

Toutefois, comme dans le cas français, la co-production du service ne mène pas les usagers jusqu'à participer à la définition de l'organisation du dispositif partenarial.

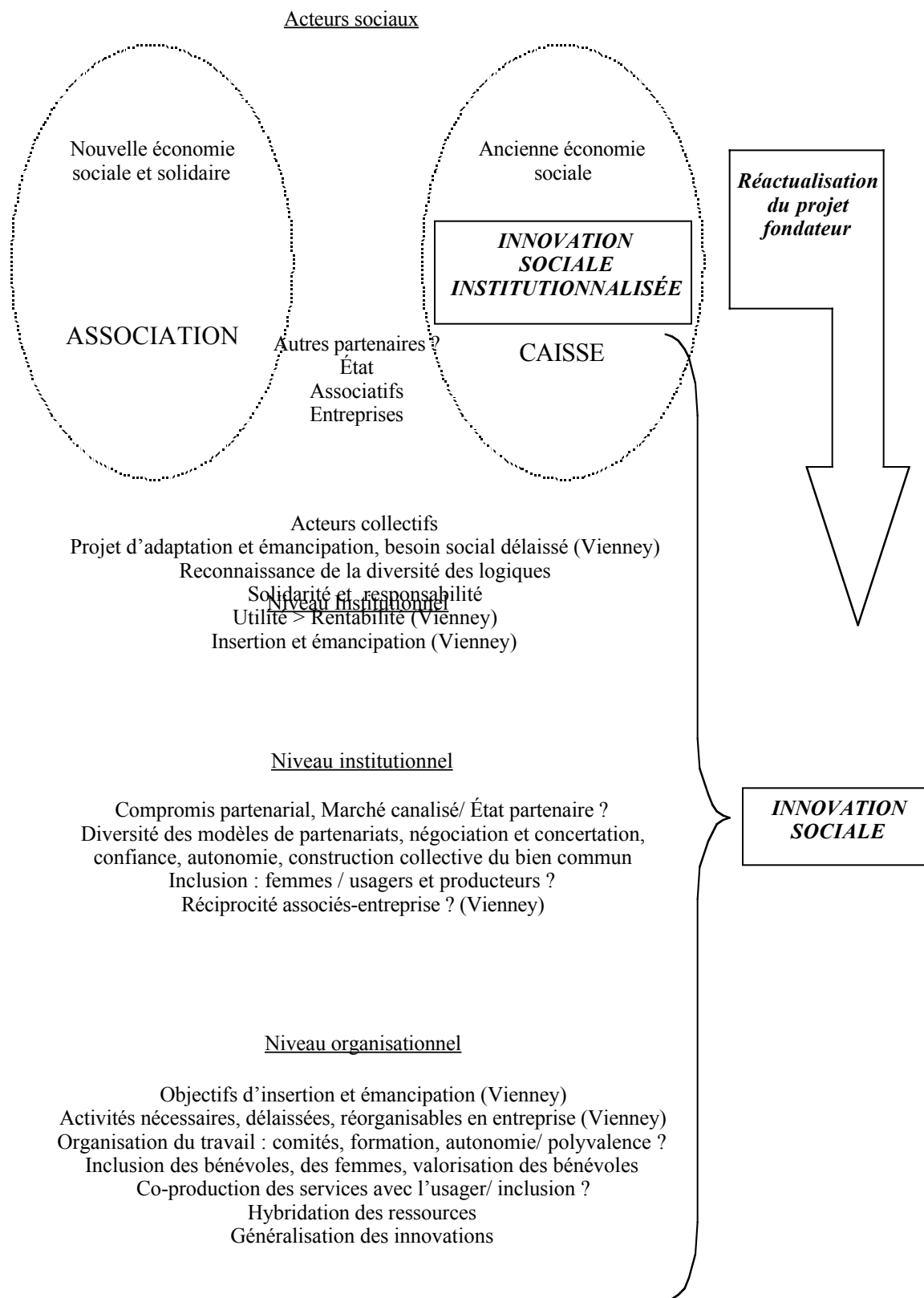
Le partenariat innove par son financement qui, tel que dans l'économie solidaire, hybride des ressources marchandes (les intérêts remboursés pour les prêts de solidarité de la Caisse), monétaires mais non marchandes (les dons et subventions provenant du Mouvement Desjardins et de la Caisse, des organismes qui subventionnent le fonctionnement de l'ACEF et du FDRS) et des ressources non monétaires et non marchandes (le bénévolat, la formation offerte par la Caisse).

Enfin, le dernier indicateur que nous avons retenu de l'innovation sociale, la généralisation de l'innovation, est, sinon rempli, du moins un objectif visé. Une fois les expériences pilotes évaluées (après une expérimentation de trois années), le Mouvement des caisses Desjardins souhaite étendre les produits solidaires à l'échelle du territoire québécois.

Nous pouvons donc dire que le partenariat de micro-crédit entre la Caisse et l'ACEF, sans répondre à tous les éléments du cadre d'analyse, représente une innovation sociale au plan des acteurs sociaux, par la reconnaissance des différences entre acteurs collectifs et leur entente qui débouche, au niveau institutionnel, sur un partenariat, très informel et souple, piloté par un comité de suivi qui est un véritable lieu de concertation où est respectée l'autonomie de chacun, et au niveau de l'organisation, par une offre de micro-crédit à une population souvent exclue des services bancaires et ayant un besoin essentiel urgent de consommation, par une co-production des services, une organisation du travail qui prend soin de former les personnes, par une hybridation des ressources.

Le schéma n°16 à la page suivante, synthétise les résultats de recherche (indiqués par des zones grises). La flèche présente le principal résultat de recherche : elle montre que la caisse, à l'origine une innovation sociale qui s'est institutionnalisée, continue à innover socialement, en partenariat avec une association, ce qui réactualise son projet fondateur. Les points d'interrogation signalent des résultats qui ne sont pas forcément conformes à la proposition de recherche. Nous discutons ces écarts dans la partie suivante.

Schéma 16 : Les partenariats de crédit solidaire comme innovations sociales



3. Discussion

Dans cette partie, nous discutons les résultats trouvés. En effet, sur certains points, les résultats trouvés s'écartent des résultats attendus tels que formulés dans la proposition de recherche. Nous tentons ici d'apporter des explications à ces découvertes de recherche.

Tout d'abord, nous avons sous-estimé l'intervention **d'autres partenaires**. Nos acteurs clés étaient une caisse et une association. Or les partenariats révèlent un riche tissu de partenaires (associatifs, publics, entreprises) en interrelation. Nous avons constaté que non seulement l'État jouait un rôle non négligeable, quoique différent dans les deux cas, mais aussi et surtout, que les partenariats faisaient appel à des acteurs associatifs et à des entreprises. Dans les deux cas, les partenariats s'insèrent dans un réseau communautaire, associatif. En France, l'ADIE est en contact avec des partenaires associatifs et publics pour l'accompagnement à la création d'entreprise, elle est également en relation avec le cercle de micro-entrepreneurs dont elle a soutenu la formation et qui pourrait devenir un partenaire clé pour entendre les besoins des micro-entrepreneurs. En outre, elle entretient des partenariats de micro-crédit avec d'autres institutions financières, ce qui lui permet en quelque sorte de mettre en concurrence ses différents partenaires. Au Québec, l'entente avec l'ACEF est en fait une entente avec deux autres associations, organismes communautaires, gestionnaires du Fonds de dépannage Rive-Sud. Le partenariat québécois envisage aussi fortement de faire participer des entreprises (Bell, Hydro Québec). Nous avons donc découvert que le partenariat avait une dimension plus large, impliquait beaucoup plus d'acteurs, que ce que nous pensions au départ. C'est une découverte intéressante car elle montre l'implication, la responsabilité de divers acteurs, formant un **réseau de parties prenantes** à des problèmes comme la pauvreté et l'exclusion, par le moyen de l'accès au crédit.

On constate à ce sujet que l'État ne joue pas le même rôle dans les deux cas. En France, **l'État intervient de manière déterminante dans l'encadrement du projet** en adoptant une loi qui coopérativise les caisses d'épargne et les dote de missions d'intérêt général, véritable coup d'envoi à la réflexion qui était déjà engagée

entre l'ADIE et les Caisses et, qui aboutit à la mise en place de partenariats de micro-crédit. Les missions d'intérêt général sont largement encadrées par le législateur, ce qui confère une **dimension institutionnelle forte** au partenariat. Toutefois, on peut relativiser ce rôle de l'État en rappelant que **la loi ne fait que reconnaître la culture et l'histoire des caisses d'épargne**. De même, on se rappellera que l'ADIE a fait les premières démarches pour contacter les caisses. Mais ce n'était pas sans savoir qu'une loi en préparation allait accorder des moyens aux caisses d'épargne pour remplir des missions d'intérêt général, donc là encore, la réforme institutionnelle et l'intervention de l'État appuient fortement l'émergence du partenariat. Toutefois l'État n'intervient pas directement dans le partenariat, ni pour négocier son fonctionnement, ni dans son activité. Au Québec la dynamique est différente. Il n'est pas question de l'État au début du partenariat, quand les négociations sont entamées entre la Fédération des caisses et les regroupements d'organismes d'aide budgétaire, entre la Caisse de Lévis et l'ACEF Rive-Sud. L'État est intervenu seulement par la suite, interpellé par les partenaires, qui souhaitent sa participation au dispositif au nom de son rôle de lutte contre la pauvreté. **Dans le cas québécois, l'État est davantage un partenaire** que dans le cas Français. Le rôle central de l'État dans l'initiative des missions d'intérêt général, de la lutte contre l'exclusion bancaire et donc des partenariats de micro-crédit, pourrait s'interpréter comme lié, non seulement à l'histoire et la culture des caisses d'épargne, mais aussi à celles de la France, notamment si l'on relit l'un des plus célèbres auteurs qui ait comparé la France et l'Amérique, Tocqueville (1963).

Le diagnostic par rapport à la démocratisation est mitigé : alors que les partenaires participent à l'évolution du dispositif et démocratiquement en se considèrent égaux malgré leur nette différence de taille, l'inclusion des usagers, micro-consommateurs ou micro-entrepreneurs, ne dépasse pas la relation de co-production du service au niveau de leur cas individuel; les usagers ne participent pas collectivement, sauf dans le cas des cercles de micro-entrepreneurs. Du point de vue des micro-consommateurs ou micro-entrepreneurs, on peut parler de démocratisation par l'accès à un service, mais pas par les processus. On peut toutefois parler de démocratisation. Nous restons un peu sceptique quant à l'**inclusion** des usagers et producteurs, qui est une composante importante de l'innovation sociale et se révèle **très diverse** selon les organisations étudiées. Ceci nous porte à relativiser la **réciprocité entre les usagers et l'entreprise** (Vienney) **selon les organisations**. On peut interpréter cette

variété comme un reflet de la diversité des organisations d'économie sociale. On peut alors s'interroger : est-ce que le partenariat est une véritable avancée institutionnelle, ou bien est-ce qu'il demeure principalement de niveau organisationnel ? Avec la coopérativisation imparfaite des caisses d'épargne, on découvre que les bénéficiaires des prêts solidaires ADIE-caisses d'épargne sont, vis-à-vis de la Caisse, en rapport d'activités mais pas forcément en rapport de sociétariat. On retrouve un peu la situation d'origine des caisses d'épargne, lorsque les caisses étaient des organisations d'économie sociale davantage associatives que coopératives. Dans les deux cas, les structures nous semblent posées mais les **avancées institutionnelles dépendent de la vitalité démocratique des organisations**, c'est-à-dire des processus collectifs de prise de décision entre les partenaires (innovations bénéficiant aux acteurs des organisations) et du dynamisme démocratique au sein de chaque organisation, de la volonté et de la capacité à entendre les voix nouvelles qui ont la possibilité de s'introduire grâce aux partenariats (innovations bénéficiant aux membres auparavant exclus).

Par contre, sur la question de l'institutionnalisation des partenariats, le diagnostic est plutôt positif : dans les deux cas, les expériences se trouvent dans une **situation très favorable pour leur institutionnalisation**. Cette institutionnalisation fait intervenir les acteurs producteurs (caisses et associations) et non pas les usagers. Les partenariats ne sont pas des expérimentations isolées, leur diffusion est en cours et largement favorisée par le soutien des États et des fédérations de chaque mouvement.

Au niveau de **l'organisation du travail**, nous avons peu de données sur le fonctionnement réel du partenariat au Québec parce qu'il était à ses débuts. Dans les deux cas, les partenaires favorisent la **participation et les formations**, ce qui est caractéristique de l'innovation sociale. Les comités de crédit s'adaptent réellement aux cas qu'ils examinent mais on ne constate pas d'innovation majeure en matière d'organisation du travail, en terme de polyvalence, de travail en équipe. Toutefois, bien que les partenariats conservent une organisation du travail relativement classique pour le milieu financier, cette organisation est professionnelle et laisse de **l'autonomie** aux producteurs. Mise à part l'ACEF, nous sommes en présence de structures relativement grosses et centralisées, dans le secteur financier ou du micro-crédit, ce qui implique des normes, procédures, une sécurisation de l'argent, l'utilisation

des nouvelles technologies. Celles-ci renforcent la standardisation des procédés mais en même temps, la professionnalisation des employés accroît leur autonomie dans la relation aux usagers. Les personnes de l'ACEF, de l'ADIE et des deux caisses qui sont impliquées dans le rapport aux usagers, travaillent avec eux d'une manière autonome et, entre eux, les partenaires travaillent au niveau des comités octroyant les prêts, par ajustement mutuel. L'innovation réside dans la **collaboration, l'ouverture à travailler ensemble** d'organisations différentes.

Face à la question de leur identité sociale, les deux caisses ont adopté des réponses assez proches (une offre de micro-crédit en partenariat avec une association accompagnatrice). Dans les deux cas, les caisses font preuve d'ouverture et de **solidarité** envers des membres exclus, de manière limitée, **circonscrite**, puisque les prêts solidaires restent dans un volume marginal, que le risque est partagé et que le prêt est conditionnel à un accompagnement par l'association. Dans les deux cas, les caisses reconnaissent qu'elles peuvent faire des prêts non rentable, à la condition que la rentabilité de leur activité d'ensemble n'en soit pas affectée. Elles reconnaissent qu'elles ne peuvent plus jouer ce rôle pédagogique d'accompagnement, pour lesquelles elles n'ont pas les compétences ou pas le temps, et s'entendent avec un professionnel de l'accompagnement (à la création d'entreprise, à la gestion budgétaire). Bien sûr les caisses, si elles n'attendent pas de rentabilité financière des crédits solidaires, n'en attendent pas moins un retour sur investissement en terme d'image. Toutefois, face aux problèmes sociaux, les caisses d'épargne encouragent une réinsertion par la création d'emplois, ce qui nous paraît davantage de nature à favoriser l'intégration sociale, alors que les caisses Desjardins proposent un micro-crédit à la consommation, qui s'apparente plus à filet de sécurité évitant de s'enfoncer dans l'exclusion. On pourrait parler d'une **inversion** des missions : les caisses d'épargne offrent donc des prêts productifs, comme le faisait la première caisse Desjardins, alors que la Caisse de Lévis vient davantage en aide à la pauvreté, avec une incitation à l'épargne, comme le faisait la première caisse d'épargne française. Au-delà de cette amusante constatation, on en déduit qu'il existe une **palette d'outils** variée à la disposition des caisses et en cohérence avec leur culture et leurs missions, pour lutter contre les exclusions.

4. Limites de la recherche et pistes ouvertes

Nous voulons dans cette partie discuter des limites de la recherche effectuée et des pistes ouvertes pour des recherches ultérieures.

Tout d'abord, il nous faut reconnaître la complexité des cadres d'analyse de C. Vienney et surtout du CRISES. Nous ne prétendons pas avoir réussi à mettre en valeur toute la richesse de chacune des approches. Par ailleurs, en observant la réalité, il nous a parfois semblé difficile de distinguer les éléments qui relèvent des acteurs sociaux, de la dimension institutionnelle ou de la dimension organisationnelle, étant donné que tous sont liés et imbriqués. Nous n'avons d'ailleurs pas étudié comme tels les acteurs sociaux que sont les mouvements sociaux (le mouvement de lutte contre la pauvreté, le mouvement de défense des droits des exclus, le mouvement en faveur de l'insertion, etc.), mais les acteurs sociaux se font soit les porte-voix (ADIE, ACEF) de mouvements sociaux, soit, en tant qu'institutions de l'économie sociale (les caisses), peuvent y être réceptives.

Ensuite, une analyse plus fine de la réalité se serait également penchée sur d'autres niveaux d'analyse, notamment le niveau individuel et celui des relations entre individus, le niveau interactionnel. La richesse de ces niveaux d'observation a d'ailleurs été confirmée lors de notre collecte de données. Toutefois, consciente dès le départ de cette limite, nous avons choisi de limiter nos ambitions et de nous concentrer sur trois niveaux d'analyse, ce qui nous paraissait plus adapté au format de cette recherche de maîtrise. Il est évident que les théories demeurent des outils qui simplifient et décomposent la réalité.

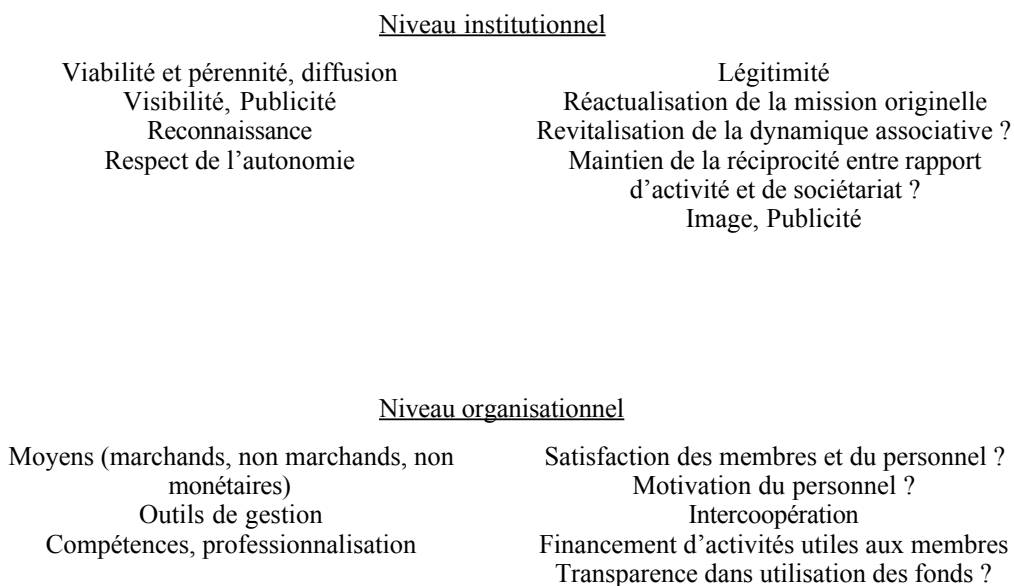
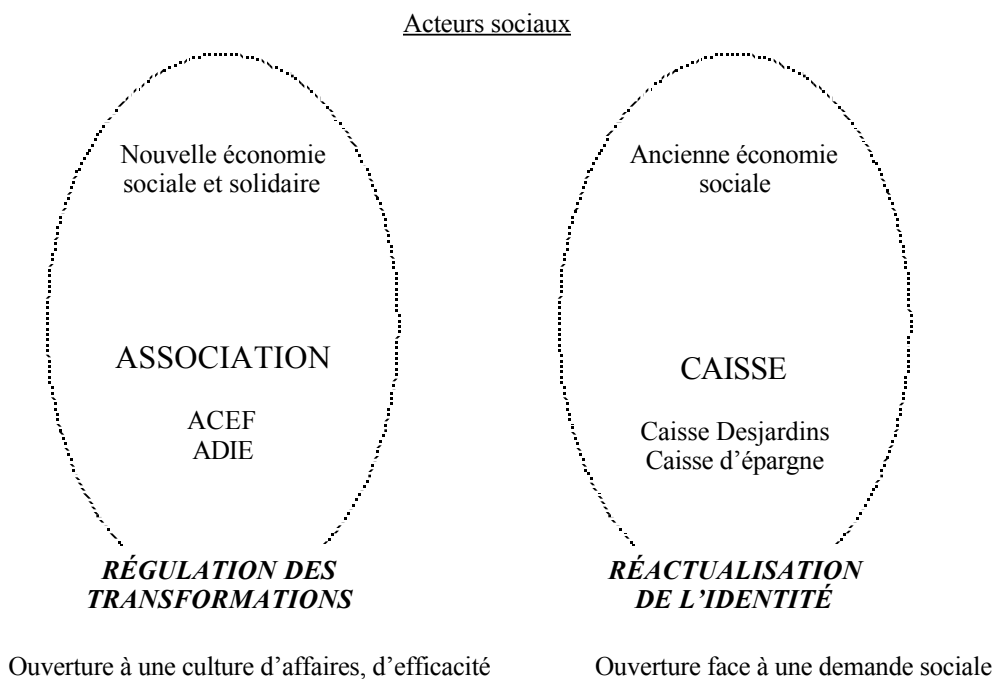
Cette recherche se concentre sur deux cas, ce qui a permis de découvrir en profondeur deux situations. Mais la recherche gagnerait en nuances et en force de généralisation avec l'étude de davantage de cas. De même, on pourrait prendre en compte certains paramètres du partenariat, tels que sa situation rurale ou urbaine, la taille des organisations participantes, on pourrait creuser l'analyse des différences, alors que l'accent a été mis sur le point commun de l'innovation sociale. On pourrait aussi approfondir les mouvements sociaux fondant les nouvelles associations de l'économie sociale et solidaire et traversant, au travers des passerelles, les composantes anciennes de l'économie sociale.

Par rapport à notre problématique, il s'est avéré que nous n'apportons pas de démonstration formelle à la question du rééquilibrage socio-économique de la caisse en tant qu'organisation d'économie sociale. En effet, dans l'approche de C. Vienney, une grande institution peut réactualiser son identité en revenant à la contrainte mutuelle égalitaire, c'est-à-dire la réciprocité entre les associés et l'entreprise. Nous avons plutôt considéré que le partenariat de micro-crédit était une possibilité en soi de rééquilibrer le rapport entre les associés et l'entreprise dans la caisse. C. Vienney (1997) évoquait notamment, pour rééquilibrer le rapport entre les associés et l'entreprise, l'appui à des réseaux d'épargne de proximité et le soutien à d'autres coopératives. Nous en avons déduit que le partenariat de micro-crédit était une expérience similaire, offrant une voie de rééquilibrage d'une caisse. Nous avons ensuite trouvé plus pertinent de focaliser la recherche sur le partenariat en tant qu'innovation sociale. Dans ce cadre, la réciprocité (entre associés et entreprise) n'a concerné que le rapport entre les bénéficiaires de micro-crédit et les organisations offrant les partenariats, et non les caisses dans leur ensemble. Le retour de la contrainte mutuelle égalitaire au sein de la caisse ne constitue pas le centre de notre travail. L'impact du partenariat sur la caisse et sur l'association ne fait pas non plus le cœur de notre analyse, il est plutôt pris comme prémisses dans notre travail. Il serait intéressant d'évaluer l'impact du partenariat sur ce rapport de réciprocité au sein de la caisse.

Les résultats de notre recherche laissent croire que les partenariats sont susceptibles de constituer une dimension, parmi d'autres, du rééquilibrage. Des recherches futures pourraient alors tenter de mettre au jour d'autres dimensions s'inscrivant dans un processus de rééquilibrage (relations avec des coopératives à activités non financières ayant des besoins de financement, financement d'activités utiles aux membres par leur localisation ou leur secteur professionnel, politiques d'information des membres sur la provenance et l'utilisation des ressources de la coopérative (Vienney, 1997), mobilisation de l'association, des employés, etc.). Certains travaux mettent déjà en avant les caisses Desjardins comme modèle d'économie sociale (Malo, 1997) ou leur rôle dans la cohésion sociale (Malo *et al.*, 2001), d'autres recherches pourraient poursuivre dans cette direction.

À partir des cas, on peut commencer à relever des éléments indicateurs de cette relation pour d'autres recherches, tel que décrit sur le schéma 17 avec des points d'interrogation là où nous ne faisons que des suppositions.

Schéma 17 : Les partenariats comme renouvellement des organisations d'économie sociale



Ainsi, le nouveau souffle de la caisse peut s'appréhender :

- * Au niveau des acteurs sociaux : à travers une ouverture et évolution des mentalités face aux revendications des mouvements sociaux
- * Au niveau institutionnel : à travers une réactualisation de l'identité, de la mission originelle, un gain de légitimité, une revitalisation de la dynamique associative, un maintien de la réciprocité entre rapport d'activités et de sociétariat, la publicité, l'image
- * Au niveau organisationnel : à travers la satisfaction des membres et du personnel, la motivation du personnel

Pour l'association, à l'issue de nos observations, nous pouvons déduire que le partenariat aide à son développement en lui apportant :

- * Au niveau des acteurs sociaux : une culture d'affaires
- * Au niveau institutionnel : la visibilité, une publicité, une reconnaissance, vis-à-vis de la caisse et aussi de l'extérieur, surtout d'autres partenaires, tels les pouvoirs publics, avec des financements à la clé, un respect de l'autonomie, une viabilité et pérennité, la diffusion
- * Au niveau organisationnel : des moyens (marchands, non marchands, non monétaires), des outils de gestion, des compétences, une professionnalisation

De même, nous nous sommes écartées dans notre problématique de l'engagement dans le milieu de la caisse, qui aurait pu constituer un cadre d'analyse particulier.

Enfin, lors de notre collecte de données, les partenariats étaient très récents, surtout celui du Québec qui commençait à peine à fonctionner. La nouveauté fait aussi l'intérêt de ces expérimentations, néanmoins elle nous donne peu de recul sur ces expériences.

5. Apports de la recherche

Nous tentons ici de souligner les apports de ce mémoire à la recherche.

Le cadre théorique a présenté une comparaison originale des approches de C. Vienney et du CRISES, qui met en lumière, malgré quelques différences, leur profonde correspondance. Il nous paraissait d'autant plus intéressant d'examiner et d'établir des passerelles entre ces courants, qu'ils sont tous les deux utilisés par les chercheurs en économie sociale.

Deuxièmement, à travers ces deux cas, on constate que les caisses peuvent aujourd'hui encore faire preuve d'innovation sociale. Mais elles n'agissent pas seules, elles travaillent de concert avec des associations qui se font les porte-voix des besoins de segments délaissés. L'innovation sociale étant un élément fort de l'identité des caisses, ces expériences innovantes permettent de renouveler leur projet fondateur. Bien entendu les cas ne répondent pas forcément à tous les éléments du modèle, mais rappelons que le modèle est un idéal-type, donc nous ne pouvions pas nous attendre à retrouver précisément chaque élément.

Les deux cas nous paraissent des exemples intéressants de rééquilibrage de la caisse. La recherche montre la réactualisation du projet fondateur des caisses dans sa dimension d'innovation sociale. La problématique mettait bien en avant le fait que la caisse joue un rôle de régulation dans les transformations et le renouvellement de l'économie sociale, selon les termes de C. Vienney (1994). De même, ces exemples viennent illustrer l'approche du CRISES (Lévesque, Malo, Girard, 1999) selon laquelle les générations d'économie sociale établissent un compromis donnant un souffle nouveau à la caisse et soutenant le développement de l'association. Cette recherche a donc exploré les passerelles entre économie sociale et économie solidaire.

Enfin, les monographies portent sur des expériences nouvelles et très récentes, encore mal connues. Donc nous espérons ainsi non seulement alimenter les réflexions en cours sur l'identité et la diversité de l'économie sociale, mais également contribuer à faire connaître et diffuser des pratiques innovantes, tant auprès des praticiens que des chercheurs. Par ailleurs, à une période où les caisses, tant en France qu'au Québec, sont confrontées aux mêmes défis et mènent une réflexion sur leur identité et leur

légitimité, sur leur « différence » face aux banques non coopératives, il peut être particulièrement pertinent d'établir des passerelles entre certaines pratiques dans les deux pays.

CONCLUSION

La revue de littérature sur les caisses Desjardins au Québec et les caisses d'épargne en France mettait déjà en valeur des points communs. D'une part, lors de leur naissance, ces organisations innovent toutes deux par une réponse collective aux besoins de segments délaissés par le marché. D'autre part actuellement, elles sont confrontées aux mêmes défis concurrentiels et technologiques, mais aussi elles conservent ou renouvellent des particularités en tant qu'institutions financières de l'économie sociale, notamment à travers des dispositifs partenariaux, que nous avons voulu étudier.

Notre questionnement sur la banalisation des caisses nous a amené à prendre une perspective à la fois socio-économique et historique, afin de mettre en lumière, dans la problématique, la formation et les transformations des caisses Desjardins québécoises et des caisses d'épargne françaises, selon l'approche de C. Vienney. Dans les deux mouvements plus que centenaires, un retournement du rapport entre l'entreprise et « les associés » s'est effectué en faveur de l'entreprise. Ceci comporte un risque de rupture du lien de réciprocité entre les associés et l'entreprise car, quand les usagers sont réidentifiés avec les critères de l'entreprise seulement, des membres se trouvent exclus. Toutefois des expériences sont susceptibles de rééquilibrer ce rapport et de renouveler l'identité des caisses tout en soutenant le développement d'organisations plus récentes de l'économie sociale et solidaire, qui justement expriment les besoins de segments délaissés par le marché. Nous avons choisi d'étudier plus en détails deux cas de partenariats qui offrent du micro-crédit, partenariats entre d'un côté de l'Atlantique, la Caisse populaire Desjardins de Lévis et l'Association coopérative d'économie familiale de la Rive-Sud de Québec et de l'autre, la Caisse d'Épargne IDF-Paris et l'Association pour le droit à l'initiative économique Ile-de-France.

Les deux cas relatés permettent de penser que les partenariats sont des innovations sociales, qu'ils offrent ainsi une manière de renouveler, de réactualiser le projet fondateur des caisses. Les partenariats étudiés visent à mieux répondre aux besoins de personnes exclues du marché des services financiers, comme micro-entrepreneurs ou comme consommateurs. En même temps ces partenariats permettent aux caisses, ici les deux plus anciennes, d'actualiser, de renouer d'une manière contemporaine avec leur projet initial. Les deux études de cas, l'un dans le micro-crédit pour entreprises, et l'autre dans le micro-crédit de consommation, montrent des configurations partenariales innovantes entre caisses et associations, au service de catégories délaissées par le marché. Ces partenariats contribuent au renouvellement du projet fondateur des caisses et participent aussi au renouvellement des organisations de l'économie sociale, en soutenant le développement d'organisations plus jeunes que les caisses, avec moins de moyens mais porteuses de projets plus proches des attentes sociales.

Par ailleurs, les cas présentés peuvent nous apporter d'autres pistes de réponses par rapport à la question de la spécificité et de la distinction des caisses. Tout d'abord nous notons le fait très intéressant que les partenariats sont une occasion pour les caisses de s'engager dans leur milieu via leur métier bancaire. L'engagement dans le milieu est associé à l'activité des caisses, contrairement aux dons et commandites qui ne le sont pas nécessairement. Nous y voyons le signe d'une responsabilité prometteuse. En effet, les caisses, au lieu de les ignorer, attaquent les problèmes générés par les institutions financières elles-mêmes, qui, étant donné le régime concurrentiel, ont tendance à exclure de l'accès aux prêts, quand ce n'est pas de tous les services bancaires, les personnes ne répondant pas à certaines normes.

Par ailleurs, on peut se demander si ces expériences partenariales constituent un élément de différenciation stratégique. En alliant intérêt général et métier bancaire, on peut penser que les caisses sont engagées dans une stratégie de développement de marché, en se préparant une nouvelle clientèle. Cette hypothèse n'est pas à exclure à long terme, d'autant que les succès des caisses reposent à l'origine sur leur attention aux exclus du marché. Toutefois, les expériences sont trop récentes pour le savoir et il faut aussi se rappeler que les caisses, en France comme au Québec, bien qu'elles aient rejoints des populations pauvres, doivent leur réussite à l'attraction d'une clientèle de plus nantie et délaissée alors par le marché, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Les

caisses peuvent tout de même se distinguer stratégiquement avec ces partenariats. En effet, l'expérience de partenariat de micro-crédit solidaire entre une caisse et une association de défense des consommateurs est une première au Québec. En France, il existe d'autres partenariats de micro-crédit, notamment avec l'ADIE, mais la caisse d'épargne est le seul partenaire qui non seulement fait les prêts, mais aussi s'occupe en amont de la prescription et en aval de l'aide à l'organisme d'accompagnement.

Ces expériences s'inscrivent dans une conception innovante de la responsabilité sociale, différente de la conception dominante que fait bien ressortir C. Gendron (Gendron *et al.*, 2000) qui montre que le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise, en apportant des réponses organisationnelles à des questions de niveau institutionnel, cherche à éviter un renouvellement institutionnel. Il vise à contenir la contestation et à éviter le plus possible la réglementation, au nom d'une autoréglementation de l'entreprise. Les partenariats de micro-crédit solidaire que nous avons étudiés semblent aller au-delà des approches moraliste (qui s'inscrit au niveau organisationnel), contractuelle (qui reconnaît le caractère institutionnel de l'entreprise mais est incapable de reconnaître les acteurs qui oeuvrent à ce niveau) et utilitaire (qui reconnaît la dimension politique et sa dynamique mais en use pour la finalité organisationnelle de l'entreprise), en favorisant un renouvellement institutionnel, directement en soutenant les organismes porteurs de demandes sociales, indirectement peut-être au sein des caisses, en insufflant des visions, modes de raisonnements nouveaux par rapport à des problèmes sociaux tels l'exclusion, la pauvreté et les moyens de s'en sortir.

Enfin, les partenariats de crédit solidaire illustrent bien le « faire avec » (non seulement avec l'association mais aussi avec les demandeurs de crédit) typique de la cohésion sociale et du capital social, plutôt que de simplement « faire pour ».

APPENDICE A

EXEMPLE D'UNE LETTRE DE DEMANDE DE VALIDATION D'UNE MONOGRAPHIE

Montréal, le 5 décembre 2001

Madame Édith Saint-Hilaire
ACEF Rive-Sud de Québec
33 rue Carrier
Lévis (Québec) G6V 5N5

Chère madame Saint-Hilaire,

Nous avons le plaisir de vous acheminer un exemplaire de la monographie intitulée *Caisse populaire Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud : quelle configuration partenariale ?* à paraître dans la collection des Cahiers du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats).

Nous vous remercions très chaleureusement d'avoir participé aux entrevues qui ont permis de réaliser cette recherche.

Le cahier du CRISES entrera dans sa phase d'édition finale avant Noël. D'ici là nous serions très heureuses de recevoir vos commentaires. Nous avons également demandé son feedback à la Caisse populaire Desjardins de Lévis.

En plus de la diffusion en cahier, l'étude de ce partenariat en micro-crédit fera également l'objet d'une communication aux « Entretiens de Maraussan », un colloque sur la coopération qui se tiendra en France les 14 et 15 décembre prochains. Une proposition de communication au colloque du CIRIEC durant le congrès de l'ACFAS à l'Université Laval en mai 2002, a également été envoyée.

Veuillez recevoir, madame St-Hilaire, l'expression de nos meilleures salutations,

Marie-Claire Malo
Professeure titulaire

Alexandrine Lapoutte
Assistante de recherche

Téléphone d'Alexandrine au Québec jusqu'au 11 décembre : (514) 521-2323
Téléphone en France après le 11 décembre: 04-78-23-39-63 ou 06-18-60-03-

35

Télécopieur : (514) 340-5635 (à l'attention de Malo et Lapoutte)
Courriel : alexandrine_lapoutte@hotmail.com

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE

Questionnaire d'entrevue semi-directive

Questionnaire général (à toutes les personnes interviewées)

Présentation

Présentation du chercheur et de la recherche

Déontologie : présentation du formulaire de consentement et signature

Avez-vous des questions avant qu'on ne commence l'entrevue ?

Pouvez-vous me parler de votre parcours et de vos fonctions actuelles ?

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans votre travail ?

1) L'organisme

Pensez-vous que la caisse soit une institution financière comme les autres ? Pourquoi ?

Quelle est la mission de la caisse ? De l'association ?

2) L'engagement dans le milieu

Pour vous le « milieu » c'est quoi ?

Quelle est la répartition des rôles concernant les rapports au milieu, qui fait quoi ?

Quelle réglementation encadre l'engagement des caisses dans leur milieu ?

De quelle manière la caisse s'engage-t-elle dans son milieu ? Pourquoi ?

Y a-t-il une manière de s'engager dans le milieu qui soit propre aux coopératives ? propre à Desjardins / aux Caisses d'Épargne ?

Comment la caisse concilie-t-elle les intérêts des membres et ceux de la communauté ?

Selon vous quel est le rôle de la caisse (Caisse Desjardins, Caisse d'Épargne) / de l'association (ACEF, ADIE) par rapport à la communauté ? Le rôle de son partenaire ? Le rôle de l'État ?

Quelles difficultés particulières rencontrent les personnes à faible revenu quand elles arrivent à la caisse ?

Quel rôle joue la caisse/ l'association rapport aux personnes à faible revenu ?

3) Le partenariat (Caisse Desjardins-ACEF, Caisse d'Épargne-ADIE) : le crédit solidaire

En quoi consiste le système de crédit solidaire (prêts de dépannage / micro-crédation d'entreprise) ?

Pourquoi et comment a été mis en place le partenariat ?

Pourquoi avec ces partenaires ?

Quelles étaient les relations avec le partenaire avant le partenariat ?

Quelles sont les particularités de ce partenaire par rapport à vos autres organismes partenaires ?

Dimension institutionnelle

Comment sont choisies les personnes travaillant sur ce projet ?

Comment sont prises les décisions d'attribution des prêts ?

Que se passe-t-il en cas de désaccord entre les partenaires ?

Comment sont conciliées les cultures des partenaires: une grosse institution et une association communautaire ?

Quelle est la réglementation concernant le partenariat ?

Dimension organisationnelle

Quel est le but du partenariat ?

Comment est organisé le travail, sont réparties les tâches entre les partenaires ?

Comment la caisse connaît-elle les besoins du milieu ?

Comment est financé le dispositif de crédit solidaire ?

Est-ce que des formations particulières sont données en lien avec le dispositif de crédit solidaire ?

Comment sont choisies les personnes bénéficiant des prêts ?

Bilan et perspectives

Quels sont les avantages pour la caisse/ l'association/ la société, le bénéficiaire ?

Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants, les appuis?

Est-ce que le partenariat va changer/ a changé quelque chose dans la caisse/ l'association ?

Selon vous, en quoi est-ce une réussite ? Un échec ? À quoi verra-t-on que le projet est réussi?

Comment voyez-vous l'avenir ? Quelles évolutions ? Quels défis ? Quelles améliorations à apporter ? (pour la caisse / l'ACEF / l'engagement dans le milieu/ les prêts de dépannage ?)

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Avez-vous des questions ?

Je vous remercie de votre participation et du temps que vous m'avez accordé. N'hésitez pas à venir me voir ou me contacter si vous avez quelque chose à ajouter.

Questions spécifiques

Caisse Desjardins

Alain Turgeon, Conseiller en communication, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Quelle est la réglementation de régie interne concernant le rapport au milieu ?

Y a-t-il un avantage stratégique à s'engager dans le milieu ?

Vous assistez aux réunions avec l'ACEF, comment cela se passe-t-il ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants ?

Muriel Berrigan, Directrice service aux particuliers, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Comment cela se passe-t-il quand une personne vient vous demander du crédit et qu'elle ne répond pas aux critères d'attribution ? Que faites-vous ?

Vous assistez aux réunions avec l'ACEF, comment cela se passe-t-il ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants ?

Christian Champagne, Directeur général, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Qui sont les partenaires de la caisse ? Ses concurrents ?

Comment se positionne la caisse par rapport à la concurrence ?

Quelle est la politique de crédit de la caisse ? Comment est-elle déterminée ?

La caisse est-elle syndiquée et pourquoi ?

Pouvez-vous me parler, suite à l'enquête effectuée, des sources de satisfaction et d'insatisfaction des employés de la caisse ?

Quels changements la fédération unique va-t-elle apporter en ce qui concerne l'engagement dans le milieu ?

Quels points sont des conditions auxquelles la caisse ne peut déroger dans le partenariat ?

Quels sont les résultats financiers du dispositif ?

Cécile Laprise, Directrice administrative, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Comment est organisé le travail dans la caisse populaire ? (répartition des tâches ? quelle autonomie ? dispositions particulières dans convention collective ?)

Comment sont informés et consultés les employés ?

Y a-t-il des désavantages à être une femme dans cette organisation ?

Bruno Montour, Conseiller économique et chef de projet, Confédération

Quels changements la fédération unique va-t-elle apporter en ce qui concerne l'engagement dans le milieu ?

Quelles seront les fonctions du responsable développement coopératif du bureau régional ?

Quels projets sont encouragés par la Confédération et pourquoi ?

Pourquoi un projet-pilote sur les prêts de dépannage ? pourquoi ce projet ? pourquoi à la Caisse de Lévis ?

Vous assistez aux réunions avec l'ACEF, comment cela se passe-t-il ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants ?

Quels points sont des conditions auxquelles la caisse ne peut déroger ?

On sait que les ACEF ont une forte culture d'autonomie. Comment font les caisses pour se positionner par rapport à ça ?

Quelle publicité va être faite pour ce programme ?

Quels sont les autres projets-pilotes pour les produits de solidarité ?

Est-ce que ça peut revitaliser la dimension associative de Desjardins ?

Claire Auger, Administratrice, Présidente du comité sur l'engagement communautaire, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Quel est le rôle du comité sur l'engagement communautaire ?

Pourquoi a-t-il été créé ?

Qui y participe ?

Ginette Roy, Conseillère, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Y a-t-il des personnes à qui vous ne pouvez pas accorder de prêts ?

Que faites-vous dans ces cas-là ?

Mario Sirois, Président du Conseil de vérification et déontologie CVD, Caisse populaire Desjardins de Lévis

Quel est le rôle du CVD dans la caisse ?

Comment le CVD intervient-il par rapport à l'engagement de la caisse dans son milieu ?

Quelles normes sont à respecter ?

Le CVD joue-t-il un rôle dans le cas du partenariat en cours avec l'ACEF ?

La composition des conseils de direction a-t-elle un impact sur l'engagement dans le milieu et comment ?

Clément Samson, Président, Caisse populaire Desjardins de Lévis

On m'a dit que votre proposition était à l'origine du prêt de dépannage à la Caisse de Lévis. Pouvez-vous me raconter comment ça a commencé, pourquoi ?

Est-ce que ça peut revitaliser la dimension associative de Desjardins ?

Association Coopérative d'Économie Familiale, ACEF, Rive-Sud

Edith Saint-Hilaire, ACEF Rive-Sud

Quel recours avaient les personnes avant que n'existe le prêt de solidarité coopératif ?

Des études de besoin ont-elles été faites sur les prêts de dépannage ?

Quel rôle a joué et joue encore la Fédération des ACEF dans les discussions ?

Quelles conditions de la caisse l'ACEF a-t-elle dû accepter ?

Quels points restent à discuter ?

Quels points sont des conditions auxquelles l'ACEF ne peut déroger ?

Vous assistez aux réunions avec l'ACEF, comment cela se passe-t-il ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants ?

Que se passe-t-il en cas de désaccord ?

Avez-vous l'impression de travailler dans une relation de confiance avec la caisse ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

De quelle manière la caisse respecte-t-elle votre autonomie ?

Que devient l'argent du fonds s'il en reste ? Est-il la propriété collective de l'association ?

Caisse d'épargne

René Didi, Directeur adjoint, chargé des missions d'intérêt général, Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, FNCE

Quelle est la réglementation de régie interne concernant le rapport au milieu ?

Y a-t-il un avantage stratégique à s'engager dans le milieu ?

Quels changements la loi de juin 1999 et le changement de statut apportent-ils en ce qui concerne l'engagement dans le milieu ?

Qui est responsable du rapport au milieu dans les caisses ?

Quelles sont les fonctions du poste nouvellement créé de Responsable intérêt général (RIG) ?

Quels projets sont encouragés par la Fédération et pourquoi ?

Pourquoi ce projet de crédit solidaire à la création d'entreprise ? Pourquoi à la Caisse IDF-Paris ?

Quelle publicité va être faite pour ce programme ?

Marie-Françoise Maria, Direction de la clientèle professionnelle, Caisse d'Épargne IDF-Paris

Comment convaincre les agences de participer au partenariat ? Quels sont les freins ?

Vous assistez aux réunions avec l'ADIE, comment cela se passe-t-il ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants ?

Avez-vous l'impression de travailler dans une relation de confiance avec l'ADIE ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

René Pinçon, Responsable de l'Intérêt Général, RIG, Caisse d'Épargne IDF-Paris, membre du directoire

Suite au nouveau statut, vous mettez en place le financement des projets d'économie locale et sociale, comment les projets sont-ils sélectionnés ?

Comment le partenariat avec l'ADIE est-il concilié avec la rentabilité de la caisse ?

Vous sentez-vous soutenu par l'organisation dans votre rôle de RIG ?

Richard Laplace Claverie, Directeur d'agence Evry le Parc, Caisse d'Épargne IDF-Paris

Qu'est-ce que le partenariat avec l'ADIE a changé dans l'agence ?

En ce qui concerne le partenariat, avec qui travaillez-vous ? Quelles décisions pouvez-vous prendre vous-même ? Pour lesquelles devez-vous référer à la caisse ?

Quels services l'agence offre-t-elle aux créateurs d'entreprise accompagnés par l'ADIE ?

Les créateurs restent-ils à la caisse quand leur prêt arrive à échéance ?

Quelles sont les incidences sur la rentabilité de l'agence ? La hiérarchie tient-elle compte de ces clients coûteux dans l'appréciation des résultats ?

Agence pour le droit à l'initiative économique, ADIE

Patrick Sapy, Délégué Régional Ile de France, ADIE

Par qui et comment sont prises les décisions à l'ADIE ?

Comment est organisé le travail à l'ADIE, qui fait quoi ?

Qui sont les partenaires de l'ADIE ? Ses concurrents ?

Vous assistez aux réunions avec la caisse d'épargne, comment cela se passe-t-il ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Les facteurs facilitants ?

Comment se fait le recrutement des permanents et des bénévoles ?

Comment est financée l'ADIE ?

Avez-vous l'impression de travailler dans une relation de confiance avec la caisse ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?

Bruno Gautier, Responsable du réseau, ADIE

Vous êtes à l'ADIE depuis sa création, pouvez-vous me parler du développement et du rôle des partenariats bancaires ?

Delphine Roux, Chargée de mission et Carole Peron, Agent de crédit, ADIE Essonne

Comment selectionnez-vous les projets à présenter au comité de crédit ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles et documents internes

- ANGERS, F-A. (1997), « La pertinence nouvelle de la coopération à l'ère de la mondialisation », p.37-40, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- ACEF (2001a), *Bilan des activités, 2000-2001*, 33 p.
- ACEF (2001b), *Documents de travail*, remis lors de la réunion sur les produits de solidarité, le 4 mai 2001, 37 p.
- ACEF (2000), *États financiers*, au 31 mars 2000, 11 p.
- Action réseau consommateurs, Fédération des ACEF du Québec (2001), « Les Fonds d'entraide Desjardins, un pas dans la bonne direction, selon la Fédération des ACEF et Action Réseau Consommateur. », Communiqué de presse, 11 octobre 2001, 2 p.
- ADIE (2001), « Le bénévolat à l'ADIE », *Faire crédit. Faire confiance*, Lettre trimestrielle de l'ADIE, n° 18, 1^{er} trimestre 2001, 4 p.
- ADIE (2000a), *Le crédit solidaire en Île de France*, Rapport 2000, 27 p.
- ADIE (2000b), *Le crédit solidaire au service de l'emploi*, Plaquette de présentation, 7 p.
- ADIE (2000c), *Rapport d'activité*, 12 p.
- AGEFI (2001), « L'Écureuil consacrera 20 millions d'euros à l'économie solidaire », 7 mars 2001, p. 25.
- AMERICI, L. (1999), « Élités sociales et Caisse d'épargne : le cas des Bouches-du-Rhône », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 1, 89 p., pp. 17-24.
- AXELROD, R. M. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New-York, 241 p.
- BAYARD, E. (1892), *La Caisse d'épargne et de prévoyance de Paris. Origine-Histoire-Législation*, Hachette, Paris.

- BEAUCHAMP, C. (1997), *Desjardins : mouvement social ou institution ?*, p.147-151, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- BEAUCHAMP, M. (1994), *Communication et bilan social : le cas du Mouvement Desjardins*, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQÀM, Montréal, Cahier n° 61, 17 p.
- BEAULIEU-CHASSÉ, N. (1989), *Les caisses populaires ou les banques à charte. Y a-t-il une différence ? Une analyse comparative des services offerts aux consommateurs*, Cahier de la Chaire de coopération Guy Bernier, UQÀM, Montréal, n° 017, 52 p.
- BÉLAND, C. (1997), *L'action collective comme principe de différenciation*, p.25-29, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- BÉLANGER, G., avec la collaboration de C. GENEST (2000), *La caisse populaire de Lévis. 1900-2000. Là où tout a commencé*, Éditions MultiMondes, Lévis, Éditions Dorimène, Sainte Foy, 322 p.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1992), « Présentation. Transformation des entreprises : approches théoriques et études de cas », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 18-19, pp. 11-23.
- BÉRARD, J., sous la direction de M-C. MALO (2000), *Gouvernance coopérative et développement local : Caisse Desjardins Préfontaine-Orléans et collectivité locale (Hochelaga-Maisonneuve)*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0006, 118 p.
- BÉRARD, J., sous la direction de M-C. MALO (1998), *L'Église et Desjardins : quelle configuration partenariale ?*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-9805, 26 p.
- BEST, M. H. (1990), *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge, 320 p.
- BIDET, É. (1997), *L'économie sociale*, Le Monde / Poche Marabout, 214 p.
- BOULAT, R. (1999), « « Les hommes les plus recommandables ». Prosographie d'une élite locale : les administrateurs de la Caisse de Besançon 1834-1914 », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 1, 89 p., pp. 25-40.
- BOURQUE, G. L. (2000), *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Presses de l'Université du Québec, coll. Pratiques et politiques sociales, Sainte-Foy, 235 p.
- BOURQUE, G. L. (1998), *Politique et modernisation industrielle : le modèle québécois de développement sous les libéraux : 1985-1994*, Thèse de doctorat en sociologie, UQÀM, Montréal, 374 p.

- BOURQUE, G.L., B. LÉVESQUE (dir.) (1996), *Approche compréhensive des trois dimensions d'analyse : organisationnelle, institutionnelle et socio-culturelle*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 9603, 36 p.
- BOUTIN, G. (1997), *L'entretien de recherche qualitatif*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 169 p.
- Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (2000a), *Rapport annuel*, 32 p.
- Caisse d'Épargne Île-de-France Paris (2000b), *Rapport financier*, 42 p.
- Caisse d'Épargne Île-de-France Paris, Association pour le droit à l'initiative économique (1998), *Convention de partenariat*, 1^{er} septembre 1998, 4 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001a), *Compilation des données.Fonds de dépannage Rive-Sud. Période de mai à novembre 2001.*, 23 novembre 2001, 3 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001b), *Compte-rendu de la réunion sur les produits de solidarité*, CA du 30 avril 2001, 5 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001c), *Politiques générales. Dons et commandites*, CA du 30 avril 2001, 5 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001d), *Dons et commandites-Bilan au 31 mars 2001*, CA du 30 avril 2001, 8 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001e), *Représentation des dirigeants*, 9 février 2001, 2 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001f), *Les produits de solidarité*, CA du 29 janvier 2001, 2 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001g), *Politiques générales. Prêt-dépannage*, CA du 29 janvier 2001, 2 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2001h), *Politiques générales. Prêt de solidarité coopérative*, CA du 29 janvier 2001, 2 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000a), *Rapport annuel*, 36 p.
- Caisse populaire Desjardins de Lévis (2000b), *Colloque 2000 des dirigeants et cadres, Synthèse*, octobre 2000, 4 p.
- CAMUS, A. (2001), sous la direction de M-C. MALO et B. LÉVESQUE, *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Allard-St-Paul issue des fusions de caisses dans l'arrondissement Sud-Ouest (Montréal)*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0106, 49 p.

- CARON, F. (1991), « L'histoire économique de la France de 1815 à 1848. Une relecture nécessaire. », pp. 13-24, dans : *L'histoire des Caisses d'Épargne européennes, Tome 1, Les origines des Caisses d'Épargne, 1815-1848*, B. VOGLER, Les Éditions de l'Épargne, Paris, 253 p.
- CHALIFOUX, Y. (1996), « Le rôle des caisses Desjardins dans le développement local et régional », Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), Sherbrooke, n° DOC 96-02, 6 p.
- CHAPERON, I. (2001), « Les Caisses d'épargne définissent leur rôle sociétal », *Les Échos*, 7 mars 2001, p. 37.
- CHOMEL, A. (1986), « Banalisation de l'Économie sociale ou renforcement de son identité ? Une analyse de la formation des règles des composantes de l'Économie sociale. Interview de Claude Vienney par André Chomel. », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n°18, 103 p, pp.59-69.
- CHOUINARD, O., P-M. DESJARDINS, É. FORGUES et U. DE MONTIGNY (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : La Caisse populaire Moncton-Beauséjour et la Caisse populaire de Néguaac issues de fusions de caisses en milieu urbain et rural*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0107, 55 p.
- CHRISTEN-LECUYER, C. (1998), « De la philanthropie à la réussite financière : le mouvement des Caisses d'épargne de 1818 à 1881 », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 1, 89 p., pp. 9-16.
- COLLOMBON, J.-M. et M. PARODI (1997), « L'économie solidaire a-t-elle besoin de l'économie sociale ? », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 264, 96 p., pp. 60-69.
- COMEAU, Y. (2000), *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire (deuxième édition)*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 9605, 18 p.
- COMEAU, Y. (1994), *L'analyse des données qualitatives*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 9402, 31 p.
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (1997), *Politique d'engagement du Mouvement Desjardins dans le développement du milieu*, Octobre 1997.
- COTÉ, D. (dir.), R. CHAVES, S. KOULYTCHIZKY, J.-Y. MANOA et R. SPEAR (coll.) (2001), *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive ?*, Centre international de recherche sur l'économie collective (CIRIEC) International et de Boeck, Bruxelles, 413 p.
- COTÉ, D. (2001), « Le mouvement des caisses Desjardins : holding coopératif à la croisée des chemins », pp. 309-331, dans D. COTÉ (dir.), R. CHAVES, S. KOULYTCHIZKY, J.Y. MANOA et R. SPEAR, *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive ?*, CIRIEC, De Boeck, Bruxelles, 413 p.

- COTÉ, D., M. VÉZINA et B. TREMBLAY (2000), « L'activité des banques coopératives en l'an 2000 », *RECMA-Revue internationale d'économie sociale*, n°277, 104 p., pp. 17-34.
- COTÉ, D., G. CARRÉ et M. VÉZINA (1993), *L'expérience de la Caisse populaire Desjardins de Beloeil en éducation coopérative*, Cahier de recherche du Centre de gestion des coopératives, École des HEC, Montréal, n° 93-5, 49 p.
- DE BOISSIEU, Ch. (2000), « L'avenir des banques coopératives face aux restructurations bancaires », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin, 148 p., pp. 73-74.
- DE CONNINCK, S. (2000), *Banquiers et philanthropes. La famille Delessert (1735-1868) aux origines des Caisses d'épargne françaises*, Association pour l'histoire des caisses d'épargne et Economica, collection Économies et sociétés contemporaines, 197 p.
- DEFOURNY, J. (1995), « Apports et limites de trois approches courantes des associations », *Coopératives et développement*, vol. 26, no 1, 1994-1995, p. 81-102.
- DE LLAMBLY, L. (2000), *Les Caisses d'épargne dans la littérature. XIX^e siècle.*, Les Éditions de l'Épargne, Paris, 117 p.
- DEMOUSTIER, D. (2001), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement.*, La Découverte, Syros, Paris, 207 p.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991), *Recherche qualitative*, McGraw-Hill, Montréal, 142 p.
- DESROCHE, H. (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Coopérative d'information et d'édition mutualiste (CIEM), Paris, 254 p.
- DESROCHE, H. (1976), *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses découvertes*, Paris, Les Éditions Ouvrières, Les Éditions Économie et humanisme, 461 p.
- DESROCHE, H. (1975), *La Société festive*, Seuil, coll. Esprit, Paris, 414 p.
- DRAPERI, J.-F. (2000a), « L'économie sociale face à un siècle de pratiques coopératives », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 275-276, pp. 124-135.
- DRAPERI J.-F. (2000b), « L'économie sociale face à ses défis », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin, 148 p., pp. 15-35.
- DRAPERI, J.-F. (1998), « L'économie sociale, un ensemble d'entreprises aux formes infiniment variées », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 268, pp. 10-23.

- DUET, D. (dir.) (2000a), « L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui. Enjeux, défis, perspectives », n° thématique de *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin, 148 p.
- DUET, D. (2000b), *Les Caisses d'Épargne*, Paris, Que Sais-Je, Presses Universitaires de France, 5^e édition, 127 p.
- DUET, D., (2000c), « Le destin coopératif des Caisses d'épargne », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, sous la direction de D. DUET, n° 2, juin, p.119-148.
- DUET, D. (1986), *La métamorphose des Caisses d'Épargne. L'évolution des Caisses d'Épargne Écureuil de leurs origines à la période actuelle*, Les Éditions de l'Épargne, Paris, 245 p.
- DUPUIS, J-P. (1999), « Économie sociale à Montréal : l'expérience de la Caisse populaire du Domaine Saint-Sulpice », *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC - Canada, vol. 30, n° 1, pp. 57-78.
- DUPUIS, J-P. (1997), « La place et le rôle du Mouvement Desjardins dans le modèle québécois de développement économique », p.201-217, dans B. LÉVESQUE (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- ENJOLRAS, B. (1999), *Democratic voluntary organisations between state and market. A theoretical perspective*, Institute for Social Research, Report 99 : 10, Oslo, 99 p.
- FAY, S. (2000), « Les Caisses d'épargne veulent transformer leurs clients en sociétaires », *Le Monde*, mercredi 5 janvier 2000, p. 13.
- FAY, S. et P. SANTI (2000), « Le difficile apprentissage du mutualisme par les caisses d'épargne », *Le Monde*, lundi 10 juillet 2000, p. 14.
- Fédération nationale des caisses d'épargne (2001a), *Comment communiquer sur les missions d'intérêt général*, Les dossiers de la Fédération, 47 p.
- Fédération nationale des caisses d'épargne (2001b), *Les Caisses d'Épargne françaises veulent accroître l'efficacité de la micro-crédation et participer à son développement*, Juin 2001, 4 p.
- Fédération nationale des caisses d'épargne (2001c), *Les missions d'intérêt général des Caisses d'Épargne. Nos clés pour la solidarité*, 14 p.
- Fédération nationale des caisses d'épargne (2001d), *Orientations des projets d'économie locale et sociale des Caisses d'Épargne*, 48 p.
- Fédération nationale des caisses d'épargne (2001e), *Orientations des projets d'économie locale et sociale des Caisses d'Épargne*, Annexes techniques, 56 p.

- Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail (2001), « Pour contrer l'endettement et le prêt usuraire. Jean Rochon annonce l'octroi d'une aide financière de 274 000 \$ à sept organismes d'aide aux consommateurs. Un partenariat avec le Mouvement Desjardins. », Communiqué de presse, Gouvernement du Québec, Ministère d'État au Travail, à l'Emploi et à la Solidarité sociale, 11 octobre 2001, 3 p.
- FROMONT, S. (1999), « L'histoire des Caisses d'épargne de Cambrai et du Cambrésis des origines à 1914 », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 1, 89 p., pp. 61-72.
- GADREY, J. (1992), *L'économie des services*, La Découverte, Collection Repères, n°113, Paris, 125 p.
- GENDREAU, C., sous la direction de H. Desroche (1971), *Syndicalisme et Coopération face à la protection des Consommateurs. Étude d'un cas québécois : les A.C.E.F.*, Mémoire de diplôme de l'École Pratique des Hautes Études, Sciences économiques et sociales, Paris, 176 p.
- GENDRON, C., sous la direction de P.R. BÉLANGER et B. LÉVESQUE (2000), *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 0004, 74 p.
- GHISLAIN, J.-J. et C. DEBLOCK (1989), « L'économie sociale en perspective: émergence et dérive d'un projet de société », p. 55-87, in: B. LÉVESQUE, A. JOYAL, O. CHOUINARD (eds), *L'autre économie: une alternative?*, Presses de l'Université du Québec, Silley, 372 p.
- GIGNOUX, O. (1999), « Naissance et développement de la Caisse d'épargne de Saint-Étienne 1832-1871 », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 1, 89 p.
- GIROUX, N. (1990), *Participation et prise de décision stratégique en contexte coopératif*, Centre de gestion des coopératives, École des HEC, Montréal, 27 p.
- GUESLIN, A. (1998), *L'invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXème siècle.*, Economica, Paris, 430 p.
- GUESLIN, A. (1991), « Aux origines de l'État-providence : la mise en place du modèle français des Caisses d'épargne », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, Tome XXXVIII, avril-juin, pp. 231-250.
- GUESLIN, A. (1989), « L'Invention des Caisses d'épargne en France : une grande utopie libérale en France », *Revue Historique*, No 572, sept.-déc., Presses Universitaires de France, pp. 391-409.
- Groupe Caisse d'Épargne (2001a), « Nicole Moreau avec Gustave Sourisseau », *Culture Groupe*, pp. 8-9.

- Groupe Caisse d'Épargne (2001b), « La preuve par les PELS », *Culture Groupe*, n° 36, pp.35-36.
- HARBOUR, J. (1997), *L'association coopérative dans le secteur financier : conditions pour en faire une formule gagnante*, p.101-105, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- HUOT, G., sous la direction de M-C. MALO et B. LÉVESQUE (2001a), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins de Kildare issue de fusions de caisses dans Lanaudière*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0105, 54 p.
- HUOT, G., sous la direction de B. LÉVESQUE et M.-C. MALO (2001b), *Effets sur la proximité des regroupements de caisses populaires au sein de territoires ruraux en transformation*, Mémoire de maîtrise en sociologie, UQÀM, Montréal, 169 p.
- HUOT, G. et S. LÉVESQUE, sous la direction de B. LÉVESQUE, M-C. MALO et M. MENDELL (2000a), *La caisse populaire Desjardins de Saint-Camille et sa collectivité*, Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier, UQÀM, Montréal, n° 113, 37 p.
- HUOT, G. et S. LÉVESQUE, sous la direction de B. LÉVESQUE, M-C. MALO et M. MENDELL (2000b), *La caisse populaire Desjardins de Mirabel et sa collectivité*, Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier, UQÀM, Montréal, n° 114, 27 p.
- IGNATIEFF, N. et M-C. MALO (1997), « Les cercles d'emprunt à Montréal et les caisses Desjardins : quelle configuration partenariale », *Économie et Solidarité*, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 29, n° 1, pp.81-89.
- JEANTET, Th. (2001), « Une économie sociale unique et indivisible ? », *RECMA-Revue internationale d'économie sociale*, n° 281, pp. 30-38.
- JEANTET, Th. (1997), *L'économie sociale européenne. Ou la tentation de la démocratie en toutes choses.*, CIEM, Paris, 332 p.
- JOURDAIN, A-S. (2001), « Que sont les MIG ? », *Épargne et finance*, n°5, mars 2001, pp. 32-34.
- KOULYTCHIZKY, S. (2000), « Dualité et unicité dans le gouvernement des groupes coopératifs modernes », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, pp. 51-61.
- LAPOINTE, P.-A., P.R. BÉLANGER et B. LÉVESQUE (1993), *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Montréal, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 9303, 30 p.
- LAVILLE, J.-L. (2001), « Vers une économie sociale et solidaire ? », *RECMA-Revue internationale d'économie sociale*, n° 281, pp. 39-53.

- LAVILLE, J.-L. (dir.) (1994), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paris, 334 p.
- LEBAUBE, A. et A. REVERCHON (1999), « Thierry Jeantet, directeur général d'Euresa « Notre secteur accepte la notion de marché, mais pas n'importe quel marché » », *Le Monde*, mardi 28 septembre 1999, p.3.
- LEBOSSÉ, J. (2000), « L'expérience réussie d'une banque solidaire : la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec) », *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 31, n° 1, pp. 95-109.
- LEBOSSÉ, J. (1997a), « L'argent chaud du développement local : l'expérience du CIEL », *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 28, n° 2, pp. 131-140.
- LEBOSSÉ, J. (1997b), « Coopération financière et économie solidaire », pp.195-200, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- LEBOSSÉ, J. (1996), « L'expérience réussie d'un banquier développeur : la Caisse populaire de la Guadeloupe (Beauce) », *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 28, n° 1, pp. 133-148.
- « L'Écureuil consacrera 20 millions d'euros à l'économie solidaire » (2001), *L'AGEFI*, 7 mars 2001, p. 25.
- « L'Écureuil finance à minima ses missions d'intérêt général en 2001 » (2001), *La Tribune*, 7 mars 2001, p. 32.
- Le livret A : une histoire de l'épargne populaire* (1999), Paris, La Documentation Française, 294 p.
- LEPELLETIER, F. (1911), *Les Caisses d'Épargne*, Gabalda et C^{ie}, Paris, 243 p.
- LÉVESQUE, B. (dir.), G.L. BOURQUE et É. FORGUES (2001), *La nouvelle sociologie économique : originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer, 268 p.
- LÉVESQUE, B., MALO, M.-C. et J.-P. GIRARD (1999), « L'ancienne et la nouvelle économie sociale : deux dynamiques, un mouvement ? Le cas du Québec », pp. 195-216, dans J. DEFOURNY, P. DEVELTERE et B. FONTENEAU, Éd., (1999), *L'Économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck Université, 278 p. Aussi Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQÀM, n° 004-103.
- LÉVESQUE B. et M. MENDELL (1999), *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 9908, 31 p.

- LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- LÉVESQUE, B., M. BOUCHARD et M. GRANT (1997), « Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs », pp. ix-xx, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- LÉVESQUE, B. et M.-C. MALO (1995), «Un nouveau Desjardins à l'heure de la globalisation», pp. 243-277 in : A. ZEVI et J. L. MONZON CAMPOS (eds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, CIRIEC, Coll. Ouvertures économiques, 344 p. LÉVESQUE B. et M.-C. MALO (1994), *Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation: législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit*, Chaire de coopération Guy Bernier, UQÀM, Montréal, n° 1194-067, 32 p.
- LIPIETZ, A. (2001), *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ?* (Rapport de mission à M. Aubry) La Découverte/ La Documentation Française, Paris, 154 p.
- Loi sur les coopératives de services financiers*, adoptée le 16 juin 2000 par l'Assemblée nationale du Québec, projet de loi n°126 (2000, chapitre 29), Éditeurs officiels du Québec.
- MACPHERSON, I. (1999), *Hands around the globe, A history of the international Credit Union Movement*, World Council of Credit Unions, Horsdal and Schubert Publishers Ltd, Victoria, B.C., 186 p.
- MAGER, L. sous la direction de M.-C. MALO et B. LÉVESQUE (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice de Magog issue de fusions de caisses dans la MRC Memphrémagog*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0104, 55 p.
- MALO, M.-C. (2001), *La coopération et l'économie sociale*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 0101, 48 p. Aussi publié dans : MALO, M.-C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1^{ère} partie : L'entrepreneur et son environnement », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281, pp. 84-95 et MALO, M.-C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2^{ème} partie : L'entreprise et ses orientations », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, n° 282, 96 p., pp. 84-94.
- MALO, M.-C. (1997), « Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d'une économie solidaire ? », *Économie et Solidarité*, vol. 29, n° 1, pp.39-48.

- MALO, M.-C., B. LÉVESQUE, O. CHOUINARD, P.-M. DESJARDINS et É. FORGUES, (2001), *Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° 0108, 65 p.
- MALO, M.-C. et A. LEJEUNE (2000), « Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ? », dans D. DUET (dir.), « L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui : Enjeux, défis, perspectives », n° thématique de *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, juin, pp. 95-118.
- MALO, M.-C. et C. MOREAU (1999), « Corporation de développement économique communautaire (CDEC) et Caisses Desjardins : quelle configuration partenariale? », p. 117-128, in J. JENSON et M. MENDELL (éds), « Les mots pour le dire : nouveau vocabulaire du social » *Lien social et Politiques*, n° 41, printemps, deuxième trimestre, pp. 117-128.
- MALO, M.-C. (1981), « Entretien avec Claude Vienney sur *Socio-économie des organisations coopératives* », *L'éducation coopérative : utopie et réalité*, *Revue du CIRIEC*, vol. 14, n° 1, 1981-1982, Montréal, pp. 157-186.
- MALSERVISI, M.-F. (1996), *Vingt-cinq ans de coopération internationale de Desjardins : un portrait général des interventions de DID*, Cahier de la Chaire de coopération Guy Bernier, UQÀM, Montréal, n° 076, 28 p.
- MENDEZ, A. et N. RICHIEZ-BATTESTI (1999), « La confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ? », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 274, pp. 17-39.
- MILHAUD, C., D. DUET, J.-L. SAUFFROY (2000), « La mutation coopérative des Caisses d'épargne », Dossier, *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 277, pp. 50-77.
- MORIO, J. (1999), « Les Caisses d'épargne vont devoir augmenter leur rentabilité », *Le Monde*, 21 juin 1999, p.17.
- MOSTER, A. (2000), « L'évolution des Caisses d'épargne depuis 1945 », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 3, 192 p., pp. 39-54.
- Mouvement des caisses Desjardins (2001a), « Front commun contre l'endettement et le prêt usuraire. Desjardins annonce la création des Fonds d'entraide Desjardins. », Communiqué de presse, 11 octobre 2001, 2 p.
- Mouvement des caisses Desjardins (2001b), « Les produits de solidarité. Prêter pour aider. », *La Revue Desjardins*, n° 1, pp. 20-21.
- Mouvement des caisses Desjardins (2001c), « Les Fonds d'entraide Desjardins », *La Revue Desjardins*, n° 2, pp. 6-7.

- Mouvement des caisses Desjardins (2001d), « Les Fonds d'entraide Desjardins. L'esprit coopératif en action ! », *Mes finances. Ma caisse*, juin-juillet-août, p.24.
- Mouvement des caisses Desjardins (2000), *La distinction coopérative dans les caisses et le mouvement Desjardins*, juin, 2 p.
- Mouvement des caisses Desjardins (1993), « La Caisse populaire de Lévis. Tournée vers l'avenir... enracinée dans le passé », *Ma Caisse*, Numéro spécial, Mars 1993, 22 p.
- NOËL, A. (1996), "Vers un nouvel État-providence ? Enjeux démocratiques", *Politiques et sociétés*, vol. 15, n° 30, pp. 1-28.
- NOWAK, M. (1994), *La banquière de l'espoir. Celle qui prête aux exclus.*, Paris, Albin Michel, Collection Passionnelles, 291 p.
- Option Consommateurs (2001), « Prêt de quartier : une solution aux prêteurs sur gage et aux prêts usuraires », Communiqué de presse, 11 octobre 2001, 3 p.
- PALOMO, R. et I. CARRASCO (2001), « Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global », pp. 139-160, dans D. COTÉ (dir.), R. CHAVES, S. KOULYTCHIZKY, J.Y. MANOA et R. SPEAR, *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive ?*, CIRIEC, De Boeck, Bruxelles, 413 p.
- PARENTEAU, R. (1997), « Le Mouvement Desjardins dans le système financier québécois », p. 14-24, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- PARODI, M. (2000), « Les banques coopératives dans le jeu capitaliste mondial », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n°277, pp. 35-48.
- PASQUET, L., J. BÉRARD et M.-C. MALO (dir.) (2000), *Gouvernance coopérative et développement local : La Caisse populaire Desjardins d'Oka et sa collectivité*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0005, 39 p.
- PASSION, L. (1991), « La Caisse d'épargne de Paris 1818-1848 », pp. 89-109, dans : *L'histoire des Caisses d'Épargne européennes, Tome 1 : Les origines des Caisses d'Épargne 1815-1848*, sous la direction de B. Vogler, Actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg, Les Éditions de l'Épargne, Paris, 253 p.
- PETRELLA, R. (1997), « Marché et coopération à l'heure de la mondialisation : les enjeux actuels dans le secteur financier », p.7-14, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (coll.) (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- PFLIMLIN, E. (1999), « La démutualisation des coopératives financières », *RECMA-Revue internationale d'économie sociale*, n° 271, 112 p., pp. 43-49.

- PLESSIS, A. (1991), « Les banquiers et les Caisses d'épargne en France durant la première moitié du XIX^e siècle », pp. 47-52 dans : *L'histoire des Caisses d'Épargne européennes, Tome 1 : Les origines des Caisses d'Épargne 1815-1848*, sous la direction de B. Vogler, Actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg, Les Éditions de l'Épargne, Paris, 253 p.
- POLANYI, K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard, Sciences humaines, Paris, 419 p. (Traduction de *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press, 1944).
- POULIN, P. avec la collaboration de P. GOULET et A. RIVARD (2000), *Desjardins, 100 ans d'histoire*, Éditions Multimondes, Les Éditions Dorimène, 130 p.
- POULIN, P. (1998), *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 3, De la caisse locale au complexe financier, 1945-1971*, Éditions Québec Amérique, coll. Desjardins, Montréal, 500 p.
- POULIN, P. (1990), *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 1, 1900-1920*, Montréal, Éditions Québec Amérique, coll. Desjardins, Montréal, 373 p.
- PROTEAU, J. (1994), *Les transformations de l'économie, un défi pour la coopération*, Cahier de la Chaire de coopération Guy Bernier, UQAM, Montréal, n° 066, 12 p.
- REVERCHON, A. (1999), « Les Caisses d'épargne, un nouveau géant dans le paysage », *Le Monde*, 28 septembre 1999, p. 2.
- ROUSSEAU, Y. et R. LEVASSEUR (1995), *Du comptoir au réseau financier. L'expérience historique du Mouvement Desjardins dans la région du centre du Québec, 1909-1970*. Boréal, 388 p.
- ROY, M. (1998), « Du principe aux pratiques en matière d'engagement des coopératives envers la communauté. L'approche par intéressés comme cadre conceptuel », dans : *L'entreprise coopérative - expérience et recherches francophones*, Presses Universitaires de Limoges. ROY, M. (1996), *Du principe aux pratiques en matière d'engagement des coopératives envers la communauté. L'approche par intéressés comme cadre conceptuel*, Chaire de Coopération Guy Bernier, UQAM, Montréal, n° 1196-078., 31 p.
- ROY, M. (1997), *Quelques hypothèses explicatives de la différence du niveau de service à la collectivité dans les caisses populaires Desjardins*, Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal, n° 0497-083, 25 p.
- SALAI, R. et M. STORPER (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 468 p.
- SANTI, P. (2001), « L'Écureuil et la Caisse des dépôts créent un champion français de la finance », *Le Monde*, 26 juin 2001, p. 22.

- SAUCIER, C., C. DESROSIERS et M. MÉTHOT (2000), *Fonds d'investissement et de développement de la Fédération des caisses populaires du Bas Saint Laurent*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-0001, 23 p.
- ST-PIERRE, M. (2001), *Alphonse Desjardins entrepreneur*, Les Éditions Dorimène, Les Éditions Transcontinental inc., Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Collection Entreprendre, 193 p.
- « Solidarité locale : les caisses d'épargne précisent leurs priorités » (2001), dépêche de l'AFP, 6 mars 2001, 1 p.
- THÉRIAULT, J-Y. (1997), *Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins*, p.87-98, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS et F. JACQUES (1997), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 348 p.
- THIOLON, J.-P. (1971), *Les Caisses d'Épargne*, Éditions Berger-Levrault, Paris, 240 p.
- TOCQUEVILLE, A. (DE) (1963), premières éditions 1835 et 1840, *De la Démocratie en Amérique*, Union Générale d'Éditions, 10/18, Saint-Amand, 377 p.
- TOURAINÉ, A. (1973), *Production de la société*, Éditions du Seuil, Paris, 472 p.
- VAILLANCOURT, Y. et L. FAVREAU (2001), « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », *RECMA-Revue internationale d'économie sociale*, n° 281, pp. 69-83.
- VAN DER MAREN, J.-M. (1995), *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 506 p.
- VAN KEMENADE, S. et B. LÉVESQUE (dir.) (1999), « Sois ton propre patron ». *Le fonds d'une Caisse populaire qui soutient les jeunes entrepreneurs*, CRISES, UQÀM, Montréal, Cahier n° ES-9906, 22 p.
- VIENNEY, C. (1997), « Le maintien et le renforcement de la réciprocité entre l'entreprise et le mouvement », p.323-328 dans : *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, dans LÉVESQUE, B. (dir.), M. BOUCHARD, M. GRANT, L. DESROCHERS, F. JACQUES (coll), Presses de l'Université du Québec, Sainte Foy, 348 p.
- VIENNEY, C. (1994), *L'économie sociale*, La Découverte, Collection Repères, Paris, 128 p.
- VIENNEY, C. (1992-1993a), « L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques ? », *Coopératives et Développement*, vol. 24, n°1, 1992-1993, pp. 5-15.
- VIENNEY, C. (1992-1993b), « Identité coopérative et statuts juridiques », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 247, 211 p., pp.89-97.

VIENNEY, C. (1991), « Une première lecture : banalisation ? », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 40, 84 p., pp.11-12.

VIENNEY, C. (1980a), *Socio-économie des organisations*, CIEM, Paris, 396 p.

VIENNEY, C. (1980b), «Rapport d'activités et rapport de sociétariat », pp. 251-283, dans J.-G. DESFORGES et C. VIENNEY, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour, 424 p.

VOGLER, B. (1991), « Les fondateurs des Caisses d'épargne. Idéologie et sociologie » dans : *L'histoire des Caisses d'Épargne européennes, Tome 1 : Les origines des Caisses d'Épargne 1815-1848*, sous la direction de B. Vogler, Actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg, Les Éditions de l'Épargne, Paris, 253 p.

Sites internet

Site internet de l'ACEF : www.consommateur.qc.ca

Site internet de l'ADIE : www.adie.org

Site internet de la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris: www.ceidpf.caisse-epargne.fr

Site internet de la Fédération nationale des caisses d'épargne :

www.federation.caisse-epargne.fr

Site internet du Mouvement des caisses Desjardins : www.desjardins.com

Site internet de Statistiques Canada : <http://CEPS.statcan.ca>

Entrevues

Auger, Claire, administratrice, présidente du comité sur l'engagement social et communautaire, Caisse populaire Desjardins de Lévis, Notaire, 2 mai 2001.

Berrigan, Muriel, directrice service conseil aux particuliers, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 1^{er} mai 2001.

Champagne, Christian, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 2 mai 2001.

Didi, René, Directeur adjoint à la Fédération nationale des caisses d'épargne, en charge des missions d'intérêt général, entretiens les 19 avril 2001 (téléphonique) et 21 juin 2001.

Gautier, Bruno, Responsable du réseau national, ADIE, 2 juillet 2001.

Laprise, Cécile, Directrice administrative, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 2 mai 2001.

Laplace-Claverie, Richard, Directeur d'agence d'Evry le Parc, Caisse d'Épargne IDF-Paris, entrevue téléphonique, 26 juillet 2001.

Maria, Marie-Françoise, Direction du réseau, Contrôle interne du risque, Gestion de la clientèle professionnelle, Caisse d'Épargne IDF-Paris, membre du comité d'engagement avec l'ADIE, 15 juin 2001.

Montour, Bruno, conseiller en développement économique régional, Vice-présidence développement coopératif et régional et service aux membres, Fédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 2 mai 2001.

Pinçon, René, Directeur des PELS, Responsable de l'intérêt général, Caisse d'Épargne IDF-Paris, Entrevue téléphonique, 18 juillet 2001.

Roy, Ginette, conseillère au service conseil aux particuliers, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 3 mai 2001.

Saint-Hilaire, Édith, coordinatrice, ACEF Rive-Sud, 4 mai 2001.

Samson, Clément, président, Caisse populaire Desjardins de Lévis, Avocat, 6 mai 2001.

Sapy, Patrick, Délégué régional Île-de-France, ADIE, 29 juin 2001.

Sirois, Mario, président du conseil de vérification et de déontologie, Caisse populaire Desjardins de Lévis, Directeur général Réseau Trans-Sud, 4 mai 2001.

Turgeon, Alain, conseiller en communication, Caisse populaire Desjardins de Lévis, 1^{er} mai 2001.

Observation directe

Participation à la rencontre sur les produits de solidarité, avec Muriel Berrigan (Caisse populaire de Lévis), Bruno Montour (Fédération des caisses Desjardins du Québec), Thérèse Richier (ACEF), Mélanie Rioux (ACEF), Édith Saint-Hilaire (ACEF), Alain Turgeon (Caisse populaire de Lévis), 4 mai 2001.

Accompagnement d'une chargée de crédit pour la rencontre d'un créateur, antenne départementale ADIE de l'Essonne, une demi-journée avec Delphine Roux et Carole Peron, 2 juillet 2001.

Participation au comité d'engagement conjoint entre l'ADIE et la Caisse d'Épargne IDF-Paris, avec le président du comité (bénévole), Patrick Sapy (ADIE), les

chargées de mission (ADIE), Marie-Françoise Maria (Caisse d'Épargne IDF-P), une personne du siège invitée, 21 juin 2001.

